

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

MITÄ ALAISTAITO ON? – KÄSITEANALYYSI

Pro gradu -tutkielma

Kadetti
Sami Vuorinen

Merikadettikurssi 75
Merivartiolinja

Maaliskuu 2009

MAANPUOLUSTUSKORKEAKOULU

Kurssi Merikadettikurssi 75	Linja Merivartiolinja
Tekijä Kadetti Sami Vuorinen	
Tutkielman nimi Mitä alaistaito on? – Käsitemanalyysi	
Oppiaine, johon työ liittyy Johtaminen	Säilytyspaikka Kurssikirjasto (MPKK:n kirjasto)
Aika Maaliskuu 2009	Tekstisivuja 102 Liitesivuja 1
TIIVISTELMÄ <p>Teollisesta vallankumouksesta alkanut yhteiskunnallinen kehitys lisäsi kasvavasti myös johtajuuden ja esimiestoiminnan tutkimusta. Suuren kiinnostuksen yksinomaan johtajuuteen ja sen nimenomaiseen vaikuttavuuteen hallinnossa, sekä pelkästään esimiestaitojen kehittämiseen ja tutkimukseen on hiljalleen kuitenkin huomattu tuottavan vain puolittain haluttuja tuloksia - on herätty tarkastelemaan myös alaisten toimintaa.</p> <p>Varhaisimmat organisaatioilleen eduksi olevien alaisten piirreanalyysit ja ensimmäiset hyvän alaisilmiön tulkinnat löytyvät 1980-luvun alun kansainvälisestä tutkimuksesta. Organisaatiotutkijat osoittivat laajojen kokeiden jälkeen tarkasteltujen järjestelmien tehokkuuden lisääntyneen työntekijöiden ylitettyään velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet. Tällaista ilmentymää, eräänlaista sitoutunutta työkäyttämistä, ryhdyttiin kutsumaan organisaatiokansalaisuudeksi [organizational citizenship behavior, OCB]. Organisaatiokansalaisuuden, suomen kielessä sittemmin yleisemmin käännettynä alaistaidon tutkimuksesta kiinnostuttiin kuitenkin enemmän vasta 1990-luvun puolella.</p>	

Huolimatta alaistaito-ilmion suhteellisen pitkästä iästä, sana on vakiintunut Suomessa kuitenkin käyttöön vasta 2000-luvun alussa. Myös ilmiön tutkimus on meillä toistaiseksi vielä vähäistä. Erityisesti alaistaidon käsite on lisääntyvästä käytöstään huolimatta edelleen vailla suomenkielistä määrittelyä, saati teoriapohjansa laajempaa tarkastelua.

Tämän tutkimustyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää alaistaito-käsitteen tausta, asema tieteen kentässä sekä nykytila. Tutkimuksen rakenne on näin kolmikantainen: lähestyminen alkaa organisaatioiden ja johtamisen muutoksen historiallisella tarkastelulla alaisen näkökulmasta, edeten alaistaidon käsitteen kartoittamiseen bibliometrisellä sitaatioanalyysillä ja jatkuena edelleen aiheen tulkintaan nyky-yhteiskunnan näkökulmasta. Lopuksi hahmotetaan alaistaidon käsitteelle denotaatiomääritelmä. Sekundaarisena tavoitteena on lisäksi tuoda johtamisen tutkimukseen Maanpuolustuskorkeakoululla ensimmäisiä alaistaidollisia näkökulmia, sekä pohjaa tämänkaltaiselle jatkotutkimukselle.

Tutkimuksessa selvisi, että hyvä alaistaito voidaan jakaa kahtaalle: sekä toiminnalliseen, että ajatukselliseen puoleen. Näistä selkeämmin painottuu luonnollisesti toiminta, näkyen alaisen konkreettisena käyttäytymisenä työyhteisössä. Kaiken kaikkiaan sekä toiminnallisen että ajatuksellisen puolen piirteet pystyttiin luokittelemaan vielä kuuden alaotsakkeen alle. Näitä olivat sosiaalisuus ja yhteenkuuluvuus, yritteliäisyys ja tavoitehakuisuus, harkinta, arvostaminen ja kunnioitus, johtajuus sekä työasenteet.

Tutkimuksen keskeisimpiä huomioita oli alaistaidon selkeä side johtamiseen ja esimiestaitoon. Tärkein huomio oli kuitenkin yllättävä yhdistettävyyden nimienomaan puolustusvoimienkin johtajakoulutuksen taustalla vaikuttavaan transformationaalisen johtajuuteen. Alaistaidoltaan hyvä työntekijä lähenteleekin selkeästi yhä enemmän johtajalta vaadittavaa taitoa ja osaamista.

AVAINSANAT

organisaatio, johtajuus, johtajakoulutus, työntekijät, esimiehet, alaiset, analyysi, bibliometriikka

MITÄ ALAISTAITO ON? – KÄSITEANALYYSI

1. TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT	1
1.1 Taustat ja tavoitteet	1
1.2 Problematiikka - ilmiöstä käsitteeksi	3
1.3 Kysymyksenasettelu ja toteutus	7
1.3.1 Käsiteanalyttisyys tutkimusotteena	10
1.3.2 Hermeneutiikka ja denotaatio	12
1.3.3 Bibliometrinen sitaatioanalyysi lyhyesti	13
1.3.4 Rajaukset	16
1.4 Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta	17
 2. HALLINNON HISTORIAALLISESTA MUUTOKSESTA	 21
2.1 Klassinen organisaatio- ja johtamisnäkemys	23
2.2 Organisaatiohumanismi ja johtajuus	25
2.2.1 New public management	30
2.3 Alainen muutoksessa - pohdinta	31
 3. BIBLIOMETRINEN ANALYYSI: ALAISTAITO	 34
3.1 Haku yksi: Työ- ja organisaatiokäyttäytyminen	36
3.1.1 Koonnos: Perusta hahmottuu	47
3.2 Haku kaksi: Työtyytyväisyys ja organisaatiositoutuneisuus	50
3.2.1 Koonnos: Sitoutuneisuus alaistaidon ilmentäjänä	53
3.3 Haku kolme: Alaistaito	54
3.3.1 Koonnos: Käyttäytymistieteiden vahva vaikutus	67
3.4 Yhdistelmähaut	71
3.5 Tulokset pohjana alaistaidon määritelmälle - yhteenveto	75
 4. ALAISTAIDON NYKYTILA SUOMESSA	 79
4.1 Alaistaito tieteellisessä diskurssissa	79
4.2 Murrosyhteiskunta kasvualustana uusille käsitteille	85

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO	87
5.1 Alaistaidon denotaatiomääritelmä sekä keskeiset huomiot	87
5.2 Minne päädyttiin ja oliko tie oikea? -analyysin summa	97
5.3 Lähtökohtia jatkotutkimukselle	99
5.4 Lähteet ja lähdekritiikki	100
 LÄHDELUETTELO	 103
 KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO	 111
 LIITELUETTELO	 114

MITÄ ALAISTAITO ON – KÄSITEANALYYSI

1. TUTKIMUKSELLISET LÄHTÖKOHDAT

1.1 Taustat ja tavoitteet

Agraarisesta järjestelmästä teollisuusvallankumouksen kautta tietoyhteiskunnan luonteiseksi vakiintunut ympäristömme on tieteellisesti tarkasteltuna ehtymätön tutkimusongelmien keidas. Historian muovaamat ja ajassa elävät hallinnon, valtion ja kansantalouden dilemmat, yhtä lailla kuin ihminenkin osana tätä tapahtunutta ja edelleen käynnissä olevaa murrosta, nostattavat tieteenaloille yhä vain uusia kysymyksiä.

Organisaatioita ja johtamista on tutkittu eri tarkoituksissa myös varsin pitkään. Suuren kiinnostuksen yksinomaan johtajuuteen ja sen nimenomaiseen vaikuttavuuteen hallinnossa, sekä pelkästään esimiestaitojen kehittämiseen ja tutkimukseen on hiljalleen kuitenkin huomattu tuottavan vain puolittain haluttuja tuloksia - on herätty tarkastelemaan myös alaisten toimintaa. Johtamisen yleisessä opetuksessa ei voida vanhakantaisesti enää sulkea pois alaisperspektiivistä ajattelua, olemmehan tehtävänimikkeistämme huolimatta kaikki jonkun alaisia.

Johtamisen näkökulmasta hieman yksinkertaistaen, voidaan päätöksenteon nähdä olevan antoisinta juuri silloin, kun johdettavat suhtautuvat työhönsä sekä organisaationsa arvoihin ja asetettuihin tavoitteisiin innostuneesti. Tehtävät suoritetaan tuolloin parhaimman mukaan, mikä edesauttaa koko työyhteisön onnistumista ja tuloksellisuutta. Hyvän työsuorituksen ja sen myötä tuloksen avaintekijöitä ovatkin pelkistetysti ammattitaitoiset ja työhönsä sitoutuneet esimiehet ja alaiset. Tukena ovat riittävät resurssit toimia, selkeät tavoitteet sekä motivaattorina kehittymisen ja kehittämisen mahdollisuus.

Kuvattua ideaalitulannetta erityisempää johtamisosaamista punnitaan kuitenkin silloin, jos alaisten työssä viihtyvyys ja tehtävien hoito jää vajaaksi. Työtehon ollessa heikkoa, tai työyhteisön saadessa passiivisia ja ehkä välinpitämättömiäkin piirteitä, taustalla voi vaikuttaa lukuisia syitä. Psyko-fyysis-sosiaalis-eettisenä kokonaisuutena ihminen toimii osiensa summana silloinkin, kun jokin tai jotkin näistä osatekijöistä ontuvat. Tulokset paranevat tällöin vain työkäyttäytymistä ja -viihtyvyyttä oikein edistämällä.

Miksi tällainen yhteisöllisyyden tukeminen sitten vaatisi juuri esimiesvetoisuutta? Millaisilla taidoilla turtunut ilmapiiri voitaisiinkin virvoittaa ja vakaus ylläpitää sisältä päin, pääasiassa alaisten toimenpitein? *Mitä tuollainen alaisten taidokas toiminta pohjimmiltaan on?*

Varhaisimmat organisaatioilleen eduksi olevien alaisten piirreanalyysit ja ensimmäiset hyvän alaisilmiön tulkinnat löytyvät 1980-luvun alun kansainvälisestä tutkimuksesta. Organisaatiotutkijat osoittivat tuolloin laajojen empiiristen kokeiden jälkeen tarkasteltujen järjestelmien tehokkuuden lisääntyneen työntekijöiden ylitettyään velvollisuutensa auttaa työtovereitaan ja saavuttaa organisaation yhteiset tavoitteet. Tällaista ilmentymää, eräänlaista sitoutunutta työkäyttäytymistä, ryhdyttiin kutsumaan organisaatiokansalaisuudeksi [engl. organizational citizenship tai organizational citizenship behavior, lyh. kuitenkin OCB]. Organisaatiokansalaisuuden, suomen kielessä sittemmin käännettynä alaistaidon tutkimuksesta kiinnostuttiin kuitenkin enemmän vasta 1990-luvulla.

Alaistaidon tutkimuksen myöhäisherääminen johtunee osittain käsitteen moniulotteisuudesta ja haasteellisesta määrittelemisestä - oma kysymyksensä lienee myös ilmiön jokseenkin epäselvä sijoittuminen tieteen kentässä ja yksinkertaisesti sen tuntemattomuus. Yleisimmin alaisaitoja on kuitenkin tähän mennessä tutkittu uudenaikaisena näkökulmana juuri organisaatioihin ja johtajuuteen, pääasiassa yhteiskunta-, ihmis- ja hallintotieteissä.

Huolimatta alaisaito-ilmiön suhteellisen pitkästä olemassaolosta, on sana vakiintunut Suomessa kuitenkin käyttöön vasta 2000-luvun alussa. Yhtä lailla myös ilmiön tutkimus on meillä toistaiseksi vielä vähäistä. Erityisesti alaistaidon käsite on lisääntyvästä käytöstään huolimatta edelleen vailla suomenkielistä määrittelyä, saati teoriapohjansa laajempaa tarkastelua.

Tämän tutkimustyön ensisijaisena tavoitteena on selvittää alaisaito-käsitteen tausta, asema tieteen kentässä sekä nykytila. Tutkimuksen rakenne ja aiheen käsittely on rakennettu näin kolmikantaiseksi: lähestyminen alkaa organisaatioiden ja johtamisen muutoksen historiallisel-

la tarkastelulla alaisen näkökulmasta, edeten alaistaidon käsitteen kartoittamiseen bibliometrisellä sitaatioanalyysillä ja jatkuen edelleen ilmiön tulkintaan nyky-yhteiskunnan näkökulmasta. Lopputulemana on tarkoitus hahmottaa alaistaidon käsitteelle denotaatiomääritelmä.¹

Tutkimusote on luonteeltaan käsiteanalyttinen, mikä tarkoittaa lyhyesti käsitteen tai merkityksen ymmärtämistä sen laajan tulkinnan avulla. Päämetodina tässä käytetään jäljempänä esiteltävästi bibliometristä sitaatioanalyysiä. Tulkintaa voidaan puolestaan kutsua työssä kauttaaltaan hermeneuttiseksi. Tutkimusotteeseen kokonaisuudessaan palataan vielä metodiluvussa.

Koska nykymuotoinen Maanpuolustuskorkeakoulu (MPKK) on viralliselta statukseltaan tiedekorkeakoulu, lukeutuu se johtamisen oppiaineellaan näin osaksi muun tiedeyhteisön ajatuksia johtajuudesta. Omaleimaisuutensa MPKK:n johtamisen opetus saa eittämättä yhtäaikaista sekä kriisi- että rauhanajan johtajien koulutuksesta.

Työn sekundaarisena tavoitteena on lisäksi tuoda tähän johtamisen tutkimukseen Maanpuolustuskorkeakoululla ensimmäisiä alaistaidollisia näkökulmia sekä pohjaa tämänkaltaiselle jatkotutkimukselle.

1.2 Problematiikka - ilmiöstä käsitteeksi

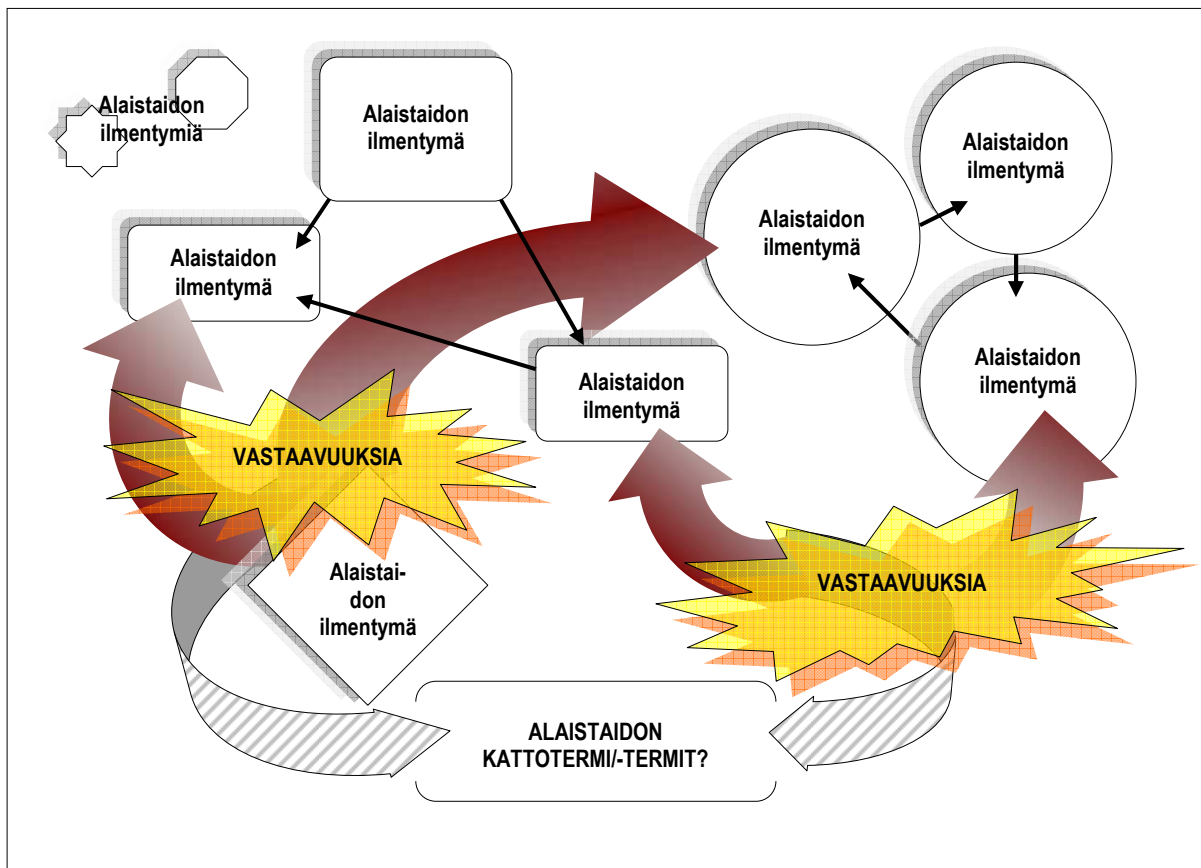
Edellä tiivistetty tilanne on asettanut tutkijan työn edetessä toinen toisiaan seuraavien haasteellisten kysymysten eteen. Tutkimussuunnitelman alussa eli vahva kiinnostus aiempien tutkimusten kaltaiseen työn toteutukseen tutkimalla alaistaidon konkreettisia ilmenemismuotoja työyhteisöissä.² Alustavaksi ideaksi jalostui tuolloin kartoittaa alaistaidon suomenkielisestä nykytutkimuksesta tietynlaiset hyvän alaisen luonteenpiirteet ja toimintatavat, joiden kautta pyritäisiin lopuksi löytämään suomalaisen alaistaidon perusolemus sekä ilmiön dominoivat piirteet (edempänä ilmentymät).

Jatkoon hahmottui ajatus ilmentymien tyypittelystä ja kokoamisesta jonkin selkeästi niitä yhdistävän termin tai termien alle, eri alojen alaistaidon ilmentymät kun sisälsivät keskenään myös useita vastaavuuksia. Näiden kattotermien pohjalta alaistaito voitaisiin sitten liittää tie-

¹ Ks. toteutus ja metodit tarkemmin, alaluku 1.3

² Ks. aiemmat tutkimukset tarkemmin, alaluku 4.1

teenalaan, jossa niitä vastaava tutkimus olisi vahvaa ja perusteltua -alaistaidon tiedeperusta selkeytyisi näin vaivatta. Osa ilmentymistä jäi luonnollisesti vaille vastaavuuksia.^(KUVA 1)



KUVA 1 - Kysymyksenasettelun ensimmäinen vaihe: Alaistaidon eri yhteiskunnallisista ilmentymistä löytyi keskinäisiä vastaavuuksia.

Tarkemmin aineistoon perehdyttäessä kävi kuitenkin ilmi alaistaidon ilmentymien sisältävän myös itsessään useita sellaisia käsitteitä ja ilmiöitä, joita muun muassa yhteiskunta- ja humanististen tieteiden aloilla tutkitaan. Näin myös yhteydet varsinaisen alaistaito-käsitteen ympäriltä tutkituista osakokonaisuuksista johtivat useille tieteenalaille - kattaen ainakin jo mainitut ihmis-, hengen- ja kulttuuritieteiden alueet.³ Pian oli selvää, että alaistaito-käsite vaatii jo itsessään selkeästi ja vahvemmin juuri oman perustansa määrittelyä suomenkielisessä tutkimuksessa.

Seuraavaksi haasteeksi muodostui kuitenkin aihealueen suomenkielisten tutkimustöiden ja kirjallisuuden vähäisyys. Nimenomaisesti alaistaidon alla tehtyä tutkimusta ja kirjallisuutta löytyi yhteensä vain seitsemän tuotoksen verran. Tehdytkin julkaisut noudattelivat selkeästi

³ Ks. tieteiden jako tarkemmin, alaluku 1.4

vain alaistaidon ilmentymien totuttua ”luettelointia” eri yhteiskunnan sektoreilla. MPKK:lla ei aiheesta oltu puolestaan tehty yhtään tutkimusta.⁴

Ensi kertaa ilmiössä oli silti havaittavissa tietynlaista poikkitieteellisyttä ja monipuolisuutta, toisin kuin alussa oli ajateltu. Alaistaito edellytti aitaamistaan siis vielä tarkemmin. Haparoivasta suunnasta huolimatta oli nyt kuitenkin selvää, ettei vastausta alaistaidon asemasta tieteen kentällä ei pelkästään suomenkielisen tutkimuksen ilmentymiä tarkastelemalla kuitenkaan löytyisi.

Koko aihepiiri tuntui hyvin irralliselta. Ilmiön tutkiminen hyvin vähälukuisten suomenkielisten tuotosten pohjalta voisi ajattaa tutkimuksen umpikujaan ja näkökulman tahattomaan rajautumiseen. Tämä taas saattaisi johtaa tulosten riittämättömään kapea-alaisuuteen ja epäluotettavuuteen, sekä jälleen kerran yhden tutkimuksen verran pelkkään ilmiön raportoimiseen. Perinteisemmätkään työskentelytavat, kuten kyselyjen järjestämiset eivät tietävästi olisi tuottaneet täydentävää tietoa sen enempää, kuin alaistaidosta jo kirjoitetun toisintoa tai sanan synonyymejä. Vastaajilla ei huonoimmassa tapauksessa olisi ollut edes peruskäsitystä uuden käsitteen sisällöstä. Toinen ongelma olisi ollut yksinkertaisesti itse kohderyhmän valitseminen. Pohdintaa ei liiemmälti helpottanut äidinkielemme suhteellisen kömpelö käänös käsitteen englanninkielisestä versiosta ja Kotimaisten kielten tutkimuskeskuksen toteamuksenkaltaisen tulkinta aiheesta⁵. Kysymyksiä jäi auki.

Katseet kääntyivät ulkomaille. Lyhyellä katsauksella havaittiin pääasiassa englanninkielisen alaistaidon tutkimuksen jäävän iältään selkeämmin 2000-luvun vaihteen tuolle puolen. Huolimatta aineiston olemassaolosta, se saattaisi ilmentää osaltaan liiaksi suomalaisen yhteiskunnan ulkopuolista ajatusmaailmaa. Tämä voisi puolestaan hämärtää omalla vuosituhannellamme suomeksi tehdyn alaistaidon tutkimuksen tulkintaa ja johdattaa hakoteille ilmiön nykytilan ymmärtämisessä. Ulko- ja kotimaista tiedepohjaa olisi luodattava sopivassa suhteessa ja lähteiksi löydettävä niistä olennaisimmat. Muutamia englanninkielisiä teoksia lainattiinkin ky-

⁴ Elokuussa 2008 Kansalliskirjastolla Helsingissä tehdyssä Suomen kirjastojen ja yliopistojen kirjastojen tietokantahaussa löytyi Alaistaito-hakusanalla ainoastaan seitsemän tulosta. Näistä viisi oli tutkimustöitä ja kaksi kaupallisia työelämän oppaita. Materiaali on tämän tutkimuksen aineistona.

⁵ ”Alaistaidolla tarkoitetaan sellaista työntekijän käyttäytymistä, joka ei kuulu työn muodollisiin vaatimuksiin mutta vaikuttaa työyhteisön tehokkaaseen toimintaan. Hyvän alaistaidon piirteitä ovat muun muassa tiimin jäsenen auttaminen, erilaisten työtehtävien vapaaehtoinen ottaminen, tarpeettomien konfliktien välttäminen ja oman mielipiteen rakentava ilmaiseminen.” Arvassalo, Leija: Kielitoimiston sanakirjan toimitus, julkaistu 6.2.2006. Saatavissa Internet-lähteestä osoitteessa: <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>.

symyksenasettelun tässä vaiheessa aihepiirin tarkemmin hahmottumiseksi. Myöhemmin lainat osoittautuivat arvaamattoman hyödyllisiksi⁶.

Tutkimuksen aloittamiselle ja aineistonhaun suuntaamiselle ei tuntunut löytyvän selkeää linjaa suomeksi eikä varmuutta saatu liioin englanniksikaan. Lisäksi liian syvään juurtunut konkretialähtöinen ajattelu ja lähteiden tarjoamat selkeät alaistaidon ilmentymät elävästä elämästä ja työpaikoilta estivät asian tarkastelun objektiivisesti muusta, kuin käytännön näkökulmasta. Haussa oli alitajuisesti ja sitkeästi jotain konkreettista olemattomilla perusteilla.

Koottuina faktoina voitiin pitää toistaiseksi ainoastaan havaintoja siitä, että tarve alaistaidon käsitteen teoreettiselle määritelmälle luotettavista lähteistä oli todellinen. Alaistaitoa ei kuitenkaan edellä todetusti voinut sitoa vielä selvästi jonkin spesifin tieteenalan tutkimuksen, saati kielen alle, josta pohjakirjallisuutta seulottaisiin. Tutkija eli tässä työn vaiheessa miltei kuusi kuukautta hyvin epätietoista aikaa.

Ajaututtiin seuraavaan kysymykseen. Tutkijaa vaivasi epäselvyys siitä, voisiko aihepiiriä koskeva, jo käsillä oleva aineisto ja myöhemminkään hankitut dokumentit tarjota varmuutta tutkimuksen pohjan lepäämisestä lopultakaan primäärilähteillään, tai edes paljon siteeratuissa saati käytetyissä, sekä vieläpä hyväksytyissä teoksissa ja julkaisuissa. Aikaisemmista tutkimuksista läpi käydyt lähdeluettelot kattoivat nekin yhteiskunnan aloja laajalti. Oli siis saatava suhteellinen varmuus myös lähdeaineiston validiteetille.

Tieteellisyyspohjan selventämisen halu kumpusi kiertelemättä tutkijan pyrkimyksestä helpottaa omaa työntekoaan ja saada hankittua suhteellisen nuorta aineistoa helposti ja nopeasti. Vähäisen teoriapohjan vahvistamiseksi nousi esiin ilmiön peilaaminen nykyiseen yhteiskuntaamme. Tämän kasvualustan tarkastelu tuntui tarpeelliselta siitäkin lähtökohdasta, että alaistaidon ilmentymiä eri yhteiskuntamme aloilla oli aiemmissa tutkimuksissa jo tarkasteltu ja niistä löytyi keskinäisiä samankaltaisuuksia -tuotosten lukumääräisestä vähäisyydestä huolimatta. Tämä saattaisi antaa suoraa tai välillisesti arvokasta lisätietoa siitä, miksi alaistaito on noussut esiin juuri nyt.

Kun edellä kuvattua kysymyksenasettelua tarkasteltiin myöhemmin, huomattiin ongelman selkeytyvän irrationaalisesti juuri oman problematiikkansa kautta. Ajatustyö oli huomaamatta

⁶ Ks. luku 3

tuottanut kysymyksiä, jotka rakentuivat lopputuloksena alaistaidon teoreettisen käsitteenmäärittelyn ja suomenkielisen tiedeperustan selkeille puutteille. Selkeän alaistaidon määritelmän hakeminen työnteon alkuvaiheessa toimeen tarttumisen helpottamiseksi olikin nostanut esiin ne vajavaisuudet aiheen nykytutkimuksesta, joihin vastausta tulisi nimenomaisesti etsiä. Myös lähdeaineiston suomenkielinen vähäisyys ja englanninkielisen materiaalin luotettavuuden kyseenalaistus olivat lopulta vain avuksi mm. metodin valinnassa.

Jäljempänä käytettävät käsiteanalyttinen tutkimusote ja sitä tukevat tutkimusmenetelmät valittiin mahdollisimman hyvän tuloksen saamiseksi muodostuneisiin kysymyksiin. Bibliometrialla aihepiirin asemoituminen tieteen kentässä ja tieteellisessä diskurssissa saatiin rajattua ja hermeneuttisen analysoinnin pohjalta käsitteen määritelmä alkoi puolestaan hahmottua. Jo todettujen alaistaidon ilmentymien tyypittely otettiin tueksi tutkimukseen sen nykytilaa tarkasteltaessa.

1.3 Kysymyksenasettelu ja toteutus

Varsinaiseksi tutkimuskysymykseksi selkeytyi lopulta yksinkertaisesti:

- *Mitä alaistaito on?*

Tutkimuskysymykselle asetettiin kolme varsinaista alakysymystä:

- 1) *Miten alainen on hiljalleen noussut tutkimusten kiinnostuksen kohteeksi?*
- 2) *Millainen on alaistaidon tieteellinen perusta?*
- 3) *Miksi alaistaito-käsite elää suomalaisessa yhteiskunnassamme?*

Alakysymyksistä ensimmäistä käsitellään varsinaisesti luvussa kaksi. Toista kysymystä käsitellään puolestaan luvussa kolme ja edelleen kolmatta kysymystä työn neljännessä varsinaisessa pääluvussa. Viides luku on rakennettu työn kokoomaluvuksi, missä aiemmat luvut nivoutuvat johtopäätöksiä yhteen. Luku sisältää myös tutkijan pohdiskelun.



KUVA 2 - Viitekehys: Tutkimuksen viitekehysten vastaavuus tutkimuskysymykseen.

Tutkimus on kuvattu viitekehyksessä.^(KUVA 2) Yhteiskunnan muutoksessa organisaatioiden ja johtamisen (hallinnon) perinteisen tarkastelun rinnalle on syntynyt ja voimistunut uusi, alaislähtöinen näkökulma. Alaistaidoksi kutsutun ilmiön tutkimus on lisääntynyt Suomessa 2000-luvun alusta, mutta käsite on jäänyt vaille määrittelyä. Tutkimuskysymykseen pyritään vastaamaan alakysymyksistä johdetun ja aiemmin mainitun kolmikantaisen muutoshistoria-tiedeperusta-kasvualusta -etenemisjärjestyksen kautta. Tästä seuraavassa.

Työn taustoittamisen ja kysymyksenasettelun raportoinnin jälkeen raportissa puntaroidaan käsitteenmäärittelyn tarvetta yleisesti ja sen soveltuvuutta käsillä olevaan tutkimukseen MPKK:lla. Lisäksi esitellään tarkemmin käsitteanalyttinen tutkimusote ja perusteet päämenetelmänä käytetystä bibliometrisestä sitaatioanalyysistä sekä hermeneuttisesta tulkinnasta. Alaluvussa tarkastellaan pääpiirteisesti myös lopputulokseksi halutun denotaatiomäärittelmän kuvausta. Luvun lopussa käsitellään tutkimuksen tieteenfilosofiset sidosteisuudet.

Tämän jälkeen tutkimus etenee yhteiskunnan historiallista kehityskulkua tarkastelevaan lukuun^(LUKU 2). Luvussa tarkastellaan tarkemmin kahden hallinnon osakokonaisuuden, organisaatioiden ja johtamisen muutoksen näkökulmasta alaisen aseman parantumista ja pohditaan sen vaikutuksia alaistaidon ilmiön tulemiselle.

Tarkasteluväli tässä on laajuudessaan teollisuuden vallankumouksesta aina 2000-luvulle asti, pääpainon jäädessä vahvasti tutkimuksen kannalta tärkeimpiin 1900-luvun organisaatio- ja johtamisteorioihin sekä –näköyksiin. Tällä pyritään saamaan osaltaan vastaus ensimmäiseen alakysymykseen.

Kolmas luku täydentää tutkimusta varsinaisella alaistaidollisella osuudella ja ikään kuin jatkaa edellisen luvun aiheesta. Luvussa raportoidaan bibliometrialla toteutetun aineistonhankinnan eteneminen, alaistaidon käsitteen avautuminen keskeisten tutkimusten kautta sekä sen myötä sitaatioanalyysin tulokset. Raportointi antaa vastauksen kysymykseen alaistaitokäsitteen tieteellisestä perustasta, mikä rakentaa näin työn suurimman yksittäinen osuuden. Edellä käsitelty toinen luku tukee bibliometrialla tulkittua teoriaperustaa.

Neljännän luvun tarkoituksena on hahmottaa alaistaidon kasvualustaa suomalaisen nyky-yhteiskunnan näkökulmasta. Tarkastelussa on poikkeuksellisesti vasta tässä aikaisempi aiheen tutkimus, minkä rinnalla pohditaan nykyisen työelämän luonnetta. Tällä haetaan vastausta kolmanteen alakysymykseen. Tavoitteena on lyhyesti ymmärtää alaistaidon nykytilaa ja toisaalta yhteiskuntamme luonteen vaikutusta tämänkaltaisten ilmiöiden ja käsitteiden synnylle sekä niiden olemassaolon mahdollistajana.

Viides luku liittää lopuksi muutoshistoria-tiedeperusta–nykytila -osakokonaisuudet yhteen ja esittelee johtopäätöksenä alaistaidolle denotaatiomääritelmän. Määritelmä tarkastelee käsitteen kokonaisuutena saamaa sisältöä ja sen kattamaa alaa. Luku sisältää lopuksi tekijän työn jälkeistä pohdintaa sekä mm. lähteiden ja tulosten luotettavuuden arviointia. Myös ilmenneet lähtökohdat jatkotutkimukselle esitellään tässä.

Hermeneutiikkaa hyödyntävälle työlle ominaisesti tämän tutkimustyön raportointi on toteutettu kirjoitusulkoasultaan keskustelevasti. Työn tarkoitus on nimenomaisesti tulkita ja esittää aiheen käsittelyn eteneminen lukijalle mahdollisimman selkeästi. Tästä syystä kieli poikkeaa paikoin tiukan tieteellisestä sävystä enemmän kerronnan suuntaan.

1.3.1 Käsitemuayttisyys tutkimusotteena

Ajattelumme ja kielen tuottaminen ovat perustoiltaa käsitteitä ja niiden yhteyksiä. Käsiteanalyysiä laaditaan hyvin monenlaisissa yhteyksissä ja harvemmin käsiteanalyysiä mielletään esimerkiksi arkipäivästä hyvin tutut tilanteet, joissa analyysi itse asiassa tapahtuu tiedostamattamme.

Esimerkinomaisesti mainittakoon tässä termi predestinaatio⁷, jolla tarkoitetaan teologiassa ennaltamääräämisopin suuntausta. Tähän sanaan törmätessämme pilkomme sen todennäköisesti ensiksi osiin: ”pre”-etuliitteeseen, jonka tiedämme esimerkiksi englannin kielen opiskelumme kautta tarkoittavan vapaasti jotain edeltävää, sekä jäljelle jäävään loppuun ”destinaatio”. Jälkimmäisen voimme tulkita yhtä lailla englannin kautta päämääräksi [destination]. Muodostamme sanasta siis oman käsityksemme siitä subjektiivisesta näkökulmasta, mitä taustatietomme ja kykymme päätellä antaa myöten.

Myös tutkimustöissä joidenkin aiheiden tutkiminen edellyttää alkujaan normaalia käsitteenmäärittelyä syvempiä käsitteellisiä analyysiä. Jos näin ei tehtäisi, saattaisivat myöhemmät empiiriset havainnot ja aiheen tulkinta yleensäkin jäädä merkityksiltään vähäisiksi, kuten vaikkapa mainitussa esimerkissä sanan sisältävän kuvitteellisen tekstin konteksti. Jatkumona tämä voisi tuottaa perustaltaan kyseenalaista tulosta ja väärinymmärrystä.⁸

Käsiteanalyysit liittyvät erityisen kiinteästi myös tieteelliseen tutkimukseen tilanteissa, joissa pyritään yhtä lailla jäsentämään kokonaisia uusia ilmiöitä ja asiakokonaisuuksia. Tämä ei oikeastaan ole itsetarkoitus, mutta hyvin usein siltä ei voida olla välttymättäkään.⁹ Tutkimusotteena analyysisyys ja nimenomaisesti spesifin käsitteen analysointi on selkeästi teoreettista tutkimusta. Tällaisen tutkimusotteen sanotaan edellyttävän itsenäistä ja kriittistä ajattelua siten, ettei lopputulos ole pelkkä referaatti luetusta aineistosta. Tutkimusote ei myöskään välttämättä vaadi toteutuakseen tutkijan jalkautumista työpöytänsä äärestä maastoon kyselylomakkeiden kanssa.¹⁰

⁷ Teologiassa Jumalan ennaltamääräys siitä, joutuuko ihmisen sielu kadotukseen vai pelastukseen. Nurmi, Timo - Rekiaro, Ilkka ja Päivi – Sorjonen, Timo: Gummeruksen suuri sivistyssanakirja, Jyväskylä 2002, s. 350 sanalla ”Predestinaatio”

⁸ Hirsjärvi, Sirkka – Liikanen, Pirkko – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutkimus ja sen raportointi, Jyväskylä 1986, s. 10

⁹ Krogars, Marko: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa - Johtamisen, strategian, operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällönanalyysi, Helsinki 1998, s. 9

¹⁰ Hirsjärvi et al., 1986, s. 10

Mitä mielenkiintoa käsitteen tutkimisessa sitten voisi yleensäkin olla? Äkkiseltään voisi väittää MPKK:ssa perinteisemmäksi koetun konkreettiseen käytännön ongelmaan pureutuvan sotilastutkimuksen antavan nuorelle tutkijalle itselleen ja tiedeyhteisölle edelleen tässä tehtävää ajatuksellista tutkimustyötä enemmän – onhan totta ettei sotatiede missään nimessä ole vielä läpikäyty tieteenala.

Oikeastaan vastaus onkin juuri edellä todetussa itsessään. Mikäli tiedettä tehdään pelkästään ”oman penkin perunoista”, omaksi koetuista ja vakiintuneista lähtökohdista, on selvää, ettei uusia näkökulmia pian kyetäkään löytämään. Näin ahtaasta ajattelusta mikään tieteenala tuskin jaksaisi kehittyä eteenpäin, mutta usein tähän ajaututaan aiempien töiden ohjaamina.

Perinteiset tarpeet eivät kuitenkaan saa rajoittaa uusien näkökulmien tuomista tieteelliseen diskurssiin. Toisekseen uudet perspektiivit tutuiksi tulleiden tilalle ja virkeiden ajatusten juoksuttaminen voidaan nähdä eräänlaisena tieteen tekemisen eettisenä vaatimuksena. Yhtä lailla kuin huonekasvin juurten kasvaessa tulee purkki vaihtaa suurempaan, myös nuoren tieteenalan pohjan laajentuminen on hyväksi.

Toinen aiheen liityntäpinta sotatieteisiin on johtaminen, mikä on yksi sotatieteiden keskeisimmistä tutkimusalueista. MPKK:ssa johtamisen tutkimuksessa ja opetuksessa korostetaan neljää keskinäisriippuvuudessa olevaa osatekijää, jotka erilaisin painotuksin ovat osa johtamisprosessin kokonaisuutta. Tämä niin kutsuttu johtamisen nelikenttä käsittää ihmisten [leadership] ja asioiden [management] johtaminen sekä organisaatorakenteen [structure] ja -kulttuurin [culture] hallinnan mahdollisimman optimaalisesti omassa johtamistoiminnassa.

Näitä johtamisen nelikentän osa-alueita tarkastellaan sidosteisena sodan- ja rauhanajan sekä kriisinhallinnan toimintaympäristöihin, summaten siis kokonaismaanpuolustuksen toimintaympäristöön. MPKK:lla koulutetut johtajat toimivat esimiehinä tarvittaessa siis hyvin vaikeissakin olosuhteissa.

Johtajuutta käsiteltäessä on huomioitava nykyään yhä enenevässä määrin myös niin sanottu johtajuuden peili, alainen yksilönä ja toisaalta joukon osana. Aki-Mauri Huhtinen alleviivaa kin sotatieteellisen tutkimuksen tieteenfilosofisia perusteita käsittelevässä teoksessaan nimenomaisesti ideologisten ja intuitiivisten lähtökohtien tärkeyttä uudelle tietelle.¹¹

¹¹ Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät, Helsinki 2002, s. 13

1.3.2 Hermeneutiikka ja denotaatio

Hyvin monissa tieteissä tutkimusongelma asettuu muotoon ”Mitä X tarkoittaa?” tai ”Mikä on X:n merkitys?”. Tällaisia ongelmia käsittelevissä tutkimuksissa tutkittavana on pääsääntöisesti kohde, jonka merkityksen selvittäminen on tutkimuksen perimmäinen tehtävä. Tätä toimenpidettä kutsutaan tulkitsemiseksi, hermeneutiikaksi¹² ja lopputulosta tulkinnaksi.¹³

Laajasti käsiteltynä tulkita-verbin merkityssisältöön kuuluvat teoreettisen filosofian professori Ilkka Niiniluodon mukaan:

- a) jonkin sanonnan ilmaiseminen, esittäminen ja julistaminen,
- b) selittäminen ja ymmärrettäväksi tekeminen, sekä
- c) kääntäminen kieleltä toiselle.

Tulkinnan kohteena voivat olla merkityksiltään epäselvät ja tulkinnanvaraiset termit, lauseet ja tekstit, kuten esimerkiksi kirjoitukset ja käsialat. Eri tieteissä tulkinnalliset kysymyksenasettelut vieläpä vaihtelevat. Kysymystyypit voivat koskea:

- 1) kulloinkin tutkittavan kohteen historiallisesti alkuperäistä merkitystä,
- 2) sen taustalla olevaa piilomerkitystä,
- 3) merkitystä tulkitsijalle itselleen tai vallitsevalle ajalle ja yhteisölle, jossa hän toimii ja
- 4) tutkimuskohteen sisäistä merkitystä.¹⁴

Hermeneuttisena perussääntönä pidetään puolestaan kokonaisuuden ymmärtämistä sen yksittäisestä osasta ja yksittäisen ymmärtämistä kokonaisuudesta. Asetelma on siis kehämäinen, sillä osat, jotka määrittävät kokonaisuuden kautta, määrittelevät itsekin kokonaisuutta.¹⁵ Hermeneuttinen ajatusmalli (myös spiraali) korostaakin vastaavasti tutkimuskohteesta olevan esiymmärryksen vaikutusta itse analyysin suunnalle ja prosessin edetessä tulokset puolestaan tuottavat lisää uutta esiymmärrystä. Tällainen tulkintatapa on luonteeltaan kvalitatiivista.

¹² Kreikan kielen verbi ”hermeneuein” (= tulkita) on alun perin liitetty Hermekseen, kielen ja kirjoituksen myyttiseen keksijään. Hermes toimi tarun mukaan sananvälittäjänä jumalten ja kuolevaisten välillä. 1600-luvulla otettiin protestanttisen teologian piirissä käyttöön sana hermeneutiikka, jolla tarkoitettiin Raamatun selitysooppia. Myöhemmin käyttö laajeni myös ei-teologisiin yhteyksiin, joissa on kyse epäselvän merkityksen selville saamisesta. // Niiniluoto, Ilkka: Tieteellinen päättely ja selittäminen, Keuruu 1983, s. 166, 168

¹³ Kuten edellä, s. 166

¹⁴ Niiniluoto, 1983, ss. 172–173

¹⁵ Gadamer, Hans-Georg: Hermeneutiikka - Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Tampere 2005, s. 29

Tässä tutkimustyössä käytetään alaistaidon selittämässä ja ymmärrettäväksi tekemisessä (kohta b) hermeneuttista tulkintatapaa. Tämä yhdistyy usein juuri käsiteanalyysiin, kun luodaan katsausta siihen, mitä aiheesta on aiemmin esitetty ja tulkitaan sen avulla käsillä olevaa ilmiötä. Tutkimuskysymykseen vastaavat alakysymykset ilmentävät puolestaan yllä aiemmin mainittujen kolmannen ja neljännen tyypin kysymyksiä (3 ja 4). Hermeneuttista tulkintaa käytetään myös jäljempänä esiteltävän bibliometrisen sitaatioanalyysin tulosten analysoinnissa.

Denotaatio (osoittaminen) on puolestaan käsitteenmäärittelyn ja tässä tapauksessa hermeneutiikalla toteutettavan tulkinnan laji. Denotaatiomääritelmä yhdistyy tapahtumaan, jossa haluttua käsitettä pyritään luonnehtimaan sen alan (ekstensio) ja sisällön (intensio) avulla. Käsitteen alaa ovat tarkemmin ne kokonaisuudet, joihin käsite itsessään voidaan yhdistää. Sisällöllä puolestaan tarkoitetaan niitä ilmeneviä ominaisuuksia ja toisia rinnalla olevia käsitteitä, jotka ovat liitettävissä äsken mainittuun kokonaisuuteen.¹⁶ Tämä määritelmän laji käy yksiin hermeneuttisen perussäännön ja edelleen kysymystyyppien kolme ja neljä kanssa (3 ja 4). Kokonaisuutena näin rakentuvalla määritelmällä saadaan lopuksi katettua optimaalisesti alaistaidon käsite.

1.3.3 Bibliometrinen sitaatioanalyysi lyhyesti

Bibliografia on yleisnimitys menetelmille, joilla tutkitaan kirjallisia lähteitä. Tutkimustapoja on hyvin moninaisia ja niitä voidaan jakaa karkeasti kvalitatiivisiin (laadullinen) ja kvantitatiivisiin (määrällinen). Kvantitatiivisesti suuntautuvia kirjallisen tutkimuksen menetelmiä kutsutaan bibliometrisiksi metodeiksi, mikä tarkoittaa yleisesti ottaen käytettävän kirjallisuuden, raporttien, artikkeleiden ym. luokittelua eri tavoin.

Kvalitatiivisen hermeneuttisen tulkintatavan rinnalle ja tämän työn päämetodiksi valittiin bibliometrinen sitaatioanalyysimenetelmä [citation analysis]. Menetelmä perustuu Teknillisen korkeakoulun (TKK) tutkija Henri Schildtin kehittämän SITKIS-tietokoneohjelman ja UCINET -tiedonmuokkausohjelman yhteiskäytölle, joiden kautta erityyppisiä numero- ja tekstipohjaisia tietokantatietoja voidaan muuttaa paremmin ymmärrettäviksi verkostokuviksi. Näin ollen tämä menetelmä on kvantitatiivinen.

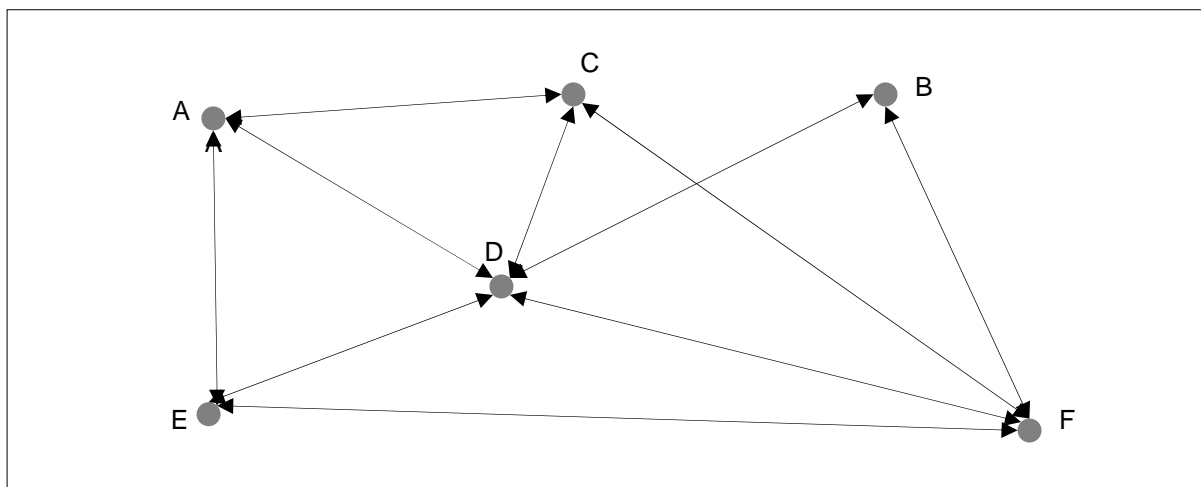
¹⁶ Krogars, 1998, ss. 9 – 10

Tässä tutkimustyössä tehdyt tietokantahaut toteutettiin kaupallisen yhdysvaltalaisen ISI Web of Science – tietokannan kautta. Se sisältää bibliografisia luettelmatietoja vajaan 10 000 kansainvälisen ja arvostetun tiedelehden artikkeleista tietokonepohjaisena.¹⁷

Tietokanta toimii perinteisen hakukoneen tavoin. Aluksi järjestelmälle syötetään halutut aika- ja tieteenalarajaukset, minkä jälkeen puolestaan englanniksi haluttu hakusana. Näiden tuloksena tietokanta luetteloi valituin reunaehdoin ne tiedeartikkelit, joissa kyseinen hakusana esiintyy. Artikkeleista ilmoitetaan ainakin tekijän tai tekijöiden tiedot, artikkelin julkaisseet lehdet, lähdeviitteet, mahdolliset avainsanat sekä tärkeimpänä artikkelin saamat sitaatiomäärät. Tulos on vielä tuolloin numero- ja tekstimuodossa.

Kun saadut tulokset ajetaan lopuksi SITKIS:n ja UCINET:n läpi, saadaan tuloksista verkostokuvia, joissa sitaatiomäärät (viittaussuhteet) ilmenevät selkeästi kohteiden välisinä janoina - mitä useampi jana kohteeseen kulkee, sitä useammin juuri tähän on viitattu aihetta käsittelevissä julkaisuissa.^(KUVA 3) Perusolettamuksena siis on, että suurimmat sitaattimäärät saaneet artikkelit voidaan nähdä luotettavimpina. Näihin lähteisiin ja kirjoittajiin voidaan perehtyä validin ja aihepiirin keskeisen aineiston keräämiseksi ja analysoimiseksi. Lisäksi pelkällä verkostokuvan relaatioiden ja artikkelien julkaisseiden tieteenalojen analysoinnilla saadaan jo tiettyjä tuloksia.

Kaikki tämän tutkimustyön tietokantahaut tehtiin elo-marraskuussa 2008 TKK:lla Espoon Otaniemessä. Analyysin raportista tarkemmin luvussa 3.

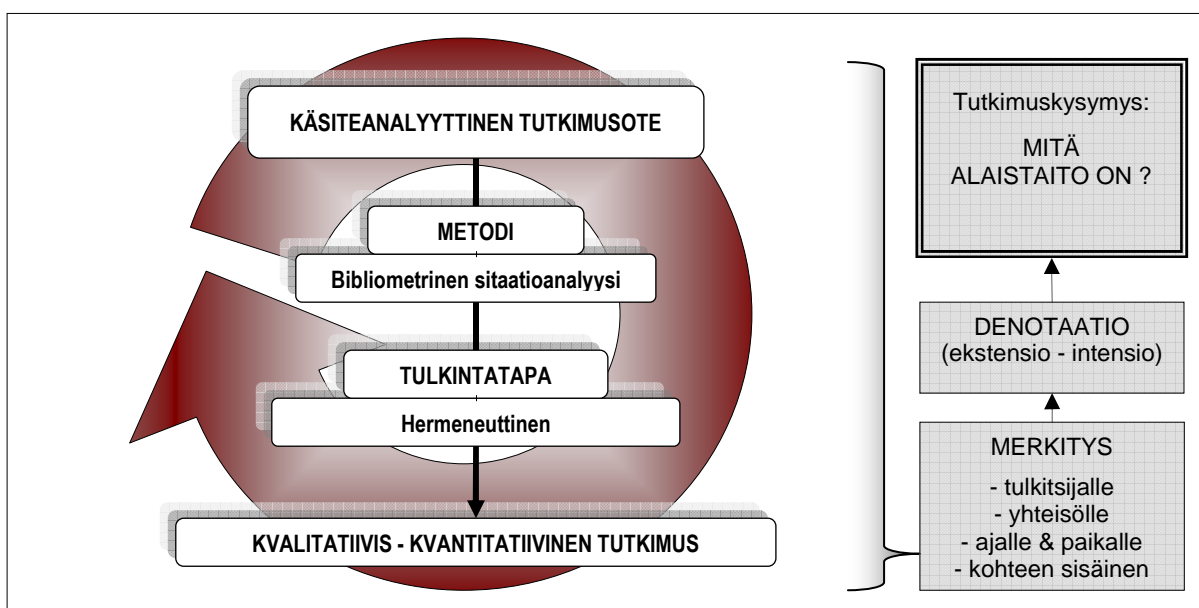


KUVA 3 - Pelkistetty esimerkki verkostokuvasta: Kohteeseen D on viitattu eniten.

¹⁷ ISI Web of Knowledge: http://isiwebofknowledge.com/media/pdf/WoSFS_08_7050-1.pdf, viitattu 12.10.2008

Käsiteanalyttinen tutkimusote on sisällöltään siis hyvin moninainen. Tässä tutkimustyössä alaistaidon käsitteen analysointitapa ja sitä myöten metodologia ovat edellä raportoidusti sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia. Molempia käytetään sekä aineistohankinnassa että sen myöhemmässä analysoinnissa.^(KUVA 4) Näin tuleekin toisaalta olla, jotta ihmistieteelliselle tutkimukselle ominaisesti saadaan tehtyä lähdeaineistolle mahdollisimman yksityiskohtainen tarkastelu. Kvalitatiivista ja kvantitatiivista analyysitapaa voidaankin pitää tietyssä mielessä toistensa jatkumoina, eikä toisiaan poissulkevinä.¹⁸

Yllä tarkastellusta näkökulmasta katsoen alaistaitoa on siis käsitteenä syytä avata, sillä termi vaatii jo lähtökohtaisesti monin verroin enemmän selventämistä, kuin esimerkiksi samankaltainen esimiestaito. Kieleen kehittyneenä sananakin alaistaito on vielä hyvin nuori, joten sen sisältö ja kattavuus eivät voi olla vielä täysin selkeitä. Leija Arvassalo Kielitoimiston sanakirjan toimituksesta pohti esimerkiksi vasta vuonna 2006 alaistaidon eliniänodotetta ja sanan vakiintumista aikanaan yleiskieleen tai sen pysymistä pääpainoisesti erikoisalan terminä.¹⁹ Kaikesta huolimatta alaistaidon käsitteen käyttö yleistyy hiljalleen - suomenkielisen käsitteenmäärittelyn yhä puuttuessa.



KUVA 4 - Käsiteanalyttinen tutkimusote: Työssä käytettävä tutkimusote on moninainen selkeän määritelmäpohjan saavuttamiseksi.

¹⁸ Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus, Jyväskylä 2001, s. 32

¹⁹ Arvassalo, 6.2.2006, <http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>

1.3.4 Rajaukset

Tämän tutkimustyön muutamat tausta-ajatukselliset rajanvedot liittyvät lähinnä aikakausiin, muutamien poikkeuksin.

Ensiksikin luvun kaksi historiallisen tarkastelun haluttiin alkavan selkeästi organisaatioiden luonnetta yleisesti muuttaneesta teollisesta vallankumouksesta. Tätä aiempi aika voidaan tässä yhteydessä nähdä teollistumisen esiaikana, nk. vanhana yhteiskuntana. Johtamisen muutoksen osalta tarkastelun pääpaino rajattiin puolestaan 1900-luvun johtamisoppeihin ja niiden tulkin-taan alaisen näkökulmasta. Tuona aikakautena johtamisen tutkimuksen voidaan nähdä lisääntyneen selkeästi.

Toisekseen bibliometriset haut vaativat, menetelmän teknisen rajallisuuden vuoksi, rajaamistaan myöhemmin raportoidusti tietyn aikavälin tiedeartikkeleihin. Muut tietokantaan tehdyt rajaukset raportoidaan nekin tehtyjä hakuja käsittelevissä asiayhteyksissä. Tutkimustyön luon-teen vuoksi myös käytettyjen käsitteiden määrittelyt ovat edempänä luonnollisena osana niitä käsitteleviä lukuja.

Vaikka alaistaidon käsitteen määritelmäpohjan ”haravoiminen” alkaa tässä kuvastusta siis varsin laajahkosta ja tuntemattomasta tietomassasta ilman sen tiukempia rajoituksia, tulee muistaa, että näin tutkimustöille asetettava eettisyysvaatimus säilyy parhaiten: työ edetessään rajautuu omilla tuloksillaan tiettyyn muotoon tutkijan tekemien päätösten kautta. Tämä on jo bibliometriankin onnistumisen edellytys.

Koska käsitteenmäärittely itsessään sekä aiheen hermeneuttinen tulkintatapa lisäksi vaativat aiheen tutkiskelua laajalti, tutkimusaiheen liian eksaktia rajausta ei tästäkään syystä tehdä. Tällainen toteutus helposti pakottaisi tulkintaa jo alkuvaiheessa suuntaan, joka ei välttämättä olisi oikea. Tämän seurauksena tutkimustulosten kannalta oleellisetkin asiat voisivat jäädä huomiotta.

Mainittakoon vielä, ettei tässä tutkimustyössä pyritä osoittamaan varsinaiselle alaistaito-termille sitä paremmin kuvaavaa tai luonnehtivampaa sanaa. Tarkoitus ei ole myöskään pohtia kantasanaa olevan *alaisen* statuksellista tai mahdollisesti alentavaa luonnetta. Tutkimustyö rajoittuu denotaation mukaisesti käsitteen alan ja sisällön hahmottamiseen, ei osoittamaan siitä kehitysehdotuksia.

1.4 Tutkimuksen tieteenfilosofinen perusta

Tieteen perustalla vaikuttaa perimmiltään filosofia. Kartoitettaessa tieteenfilosofian käyttöä suhteessa tutkimukseen, kiinnostuksen kohteena ovatkin tästä syystä hyvin usein filosofien ja tiedemiesten esittämät itse olevaista tai tieteen luonnetta koskevat kannanotot, joihin omat tutkimukselliset lähtökohdat voidaan samaistaa.²⁰ Varhainen historia muistaa lukuisia tutkijoita ja ajattelijoita, joiden henkilökohtaiset näkemykset saivat myöhemmin jopa ns. omat koulukuntansa. Tästä syystä tutkimusten tieteenfilosofisia perusteita on yleensäkin tarkasteltu pitkälti filosofian historiataustaa vasten.

Antiikin ajan filosofiasta Platon²¹ (427–347 eKr.) ja Aristoteles (384–322 eKr.) voitaneen tässä yhteydessä lyhyesti nostaa erikseen esiin, koska heidän ajatustyöstään tieteen kenttä aikanaan sai vahvan sysäyksen jakautuakseen. Tämän tarkastelun kautta päädytään myös tämän tutkimustyön tieteenfilosofisiin sidosteisuuksiin.

Platon erotti aikanaan selkeästi toisistaan erilleen tiedon [kreik. episteme] ja luulon [kreik. doxa]. Perusteluissaan hän toteaa ensiksi mainitun kohdistuvan aina johonkin ajallisesti muuttumattomaan, tosiolevaiseen, kun taas jälkimmäisen johonkin alati muuttuvaan, näennäiseen. Koska aistein havaittava maailmamme on jatkuvasti vaihteleva, se voi siis olla ainoastaan luulon kohteena. Taustalla ja aidon tiedon kohteena on puolestaan ikuisesti muuttumaton ideoiden maailma, jota emme pelkin aistihavainnoin voi tavoittaa - sen mieltämiseen tarvitaan syvällistä ajattelua ja järkeä. Emme esimerkiksi voisi sanoa pihalla olevan kissaa, jollei meillä olisi tämän toteamuksen tueksi mielessämme perusideaa kissasta (”kissuus”), johon mieleemme voisi luulossaan tukeutua. Tätä perimmäistä katsantokantaa edustaa Platonin ideaoppi ja sen kuvatut kaksi maailmaa.^{22, 23}

²⁰ Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan - Käsitteen ja teorianmuodostus, Keuruu 1980, s. 37

²¹ Platon oli alkujaan Sokrateen (469 tai 470–399 eKr.) lahjakkain oppilas, joka tallensi tarkasti opettajansa ajatukset ja opetukset. Sokrates itse ei tiettävästi tehnyt muistiinpanoja. Vastausta kiistelyyn kysymykseen siitä, ovatko kaikki Platonin myöhemmin esittämät ajatukset alkujaan sittenkään hänen itsensä vai opettajansa, ei voida tästä syystä varmuudella antaa. Todeksi tiedetään kuitenkin, ettei Sokrateen henkilöhahmoa tunnettaisi nykyisessä laajuudessaan ja opetuksiltaan ilman Platonia ja tämän muistiinpanoja. Toisaalta myös Platon oli omana aikanaan edistyksellinen ja vaikuttava ajattelija, jonka teokset ovat vähintään yhtä tunnettuja kuin opettajansa. Sokrateen saadessa kuolemantuomionsa vääräoppisena ja nuorison ajatuksellisenä turmelluttajana, oli Platon vasta 28-vuotias. // Saarinen, Esa: Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle - Sokrateesta Marxiin, Juva 1985, ss. 9 – 17, s. 24

²² Niiniluoto, 1980, s. 32, ss. 39–41

²³ Tässä kohden on syytä nähdä ajatuksellinen ero Platonin ideoiden ja äidinkieleemme erään nominiluokan välillä. Äidinkielessä mm. asioiden, esineiden, ominaisuuksien, aineiden, tekemisen, tieteiden, taiteiden, ihmisten, paikkojen, aikojen ynnä muiden vastaavien nimitykset nähdään substantiiveina. Tällaisia ovat esimerkiksi Japani, Kekkonen, talo, historia, juoksu ja hyvyys, jotka voitaisiin nähdä yhtä lailla Platonin nykyaikaisina ideoina, mutta ovat äidinkielen tutkimuksen ja opetuksen kontekstista luokiteltuja nimityksiä konkreettisille ja abstrakteille asioille maailmassamme. Platonin ideaoppi paneutuu syvemmin näiden nimitysten taakse.

Platonin opissa aidolle tiedolle nähtiin muuttumaton perusta. Hän ajatteli ideat standardeina, malleina, joiden kautta näennäistä todellisuuttamme yleensäkin kyetään arvioimaan. Noiden mallien mukaan tiedon perustuksena on järki - lopun perin jopa matematiikka, erityisesti geometria.²⁴ Merkittävin ero Aristoteleen ja Platonin näkemyksissä onkin juuri ontologiassa, opissa olevaisen perusominaisuudesta, opissa siitä, miten tosiolevainen on olemassa.

Toisin kuin opettajalleen Platonille, Aristoteleelle oli olemassa vain yksi maailma. Aristoteleen ajattelussa tosiolevaista, ideoita, ei voida eristää omaksi irralliseksi maailmakseen, vaan ne ovat olemassa kiinteästi näennäisiin havaintoihimme liittyneinä ominaisuuksina. Näin havaintomaailmamme sisältö ja sen ideat ovat yhdessä kokonaisen todellisuuden osia.²⁵

Tässä kohden Aristoteles itse asiassa yhtyy Platonin ajatuksiin kahdessa asiassa. Hän myöntää toisen, ideoiden maailman, periaatteellisen olemassaolon, muttei näe sitä erillisenä, vaan yhdessä näennäisen havaintomaailmamme kanssa. Hänen ajatuksellinen näkökulmansa lähestyy ideoiden maailmaa havaintomaailman suunnasta, kun taas Platonilla tämän voidaan nähdä tapahtuvan päinvastoin. Toiseksi Aristoteles hyväksyy Platonin käsityksen siitä, että aidon tiedon kohteen on oltava ajallisesti muuttumaton. Aristoteles pitää kuitenkin päänsä kysymyksessä, että tiedon tulee kohdistua havaintomaailmamme muuttumattomaan kokonaisolemukseen, ei pelkästään taustalla oleviin erillsideoihin. Aristotelesta onkin joskus kutsuttu jonkinasteiseksi empiristiksi - henkilöksi, jonka mukaan kaikki tieto perustuu pohjimmiltaan aistihavaintoihin ja -kokemuksiin.²⁶

Professori Ilkka Niiniluodon mukaan varsinaisen tieteentieteen ja tieteenfilosofian perusero ilmaistaankin joskus karrikoiden sanomalla tieteentieteen edustavan empiiristä ja tosiasiatietoon pyrkivää tieteen tutkimusta, kun taas jälkimmäinen liikkuu paljolti käsiteanalyysien ja teoreettis-filosofisen keskustelun tasoilla. Näin mustavalkoista jakoa on kuitenkin mahdotonta julistaa ainoana totuutena, sillä syvästi tieteenfilosofististen kysymysten käsittelyssä saattaa syntyä myös tosiasiallista sisältöä ja tuloksia.²⁷

Itävaltalais-brittiläinen tieteenfilosofi Karl Popper (1902–1994) ymmärsi arvatenkin edellä kuvatut Platonin ja Aristoteleen ajatukset esittäessään vuonna 1967 oman teoriansa kolmesta maailmasta. Popper erottaa aluksi toisistaan fysikaalisten objektien (maailma 1), tajunnan ja

²⁴ Niiniluoto, 1980, s. 39

²⁵ Kuten edellä, ss. 123–124

²⁶ Kuten edellä, s. 39, 42

²⁷ Kuten edellä, s. 36

ajatusten (maailma 2), sekä mm. luvut ja ihmismielen tuotteet sisältävät maailmat (maailma 3). Tarkemmin kuvattuina maailmaan 1 kuuluvat sellaiset objektit, jotka noudattavat fysiikan ja kemian peruslakeja. Tällaisina Popper luettelee mm. kivet, appelsiinit, pöydät, tuolit sekä suurempina vuoret, maapallon ja tähdet, mutta myös pienempinä esimerkiksi pölyhiukkaset, kaasut ja atomit. Yhtä lailla maailma 1 sisältää olemassa olevat voimakentät, sähkövirrat ja radioaallot. Kaiken kaikkiaan kuvattu maailma edustaa terveen järjen objektien ja tieteen prosessien tyyssijaa.²⁸ Myös ihmiset ja eläimet voitaneen fyysisesti, materialtaan, lukea tähän maailmaan vielä ilman seuraavassa mainittavaa tietoisuutta.

Maailmaan 2 Popper sijoittaa mentaaliset ja tietoisuuden eri tilat, tai paremminkin käyttäytymisen (behavioraaliset) toimintataipumukset. Tämä maailma ei kuitenkaan rajoitu pelkästään ihmismieliin, vaan se tiedostaa myös korkeimpien eläinten kehitystasojen älykkyyden ja tajunnan. Kuvatussa maailmassa mm. tietoisuus on siten aidosti uusi piirre, joka on kehityksen tuloksena tullut maailman 1 kuvaamiin aineellisiin organismeihin ja objekteihin. Popper mainitsee esimerkkinä maailman 2 mentaalisten tilojen todellisuudesta seuraavan vuorovaikutuksen maailman 1 kanssa: hampaassaan kipua tunteva yhdistää tämän ikävän kokemuksen tietoonsa hammaslääkäreistä, mikä kokonaisuutena voi saada aikaan toiminnan hakeutua juuri hammaslääkärille. Näin mentaalisia tiloja liitetään aineellisiin olioihin.²⁹ On silti tunnistettava järkevästi maailmasta 1 se sisältö, mihin mainitut mentaaliset ja tietoisuuden tilat yleensäkin voivat yhdistyä. Tarkemmin sanottuna maailman 1 objektilla on oltava kyky vastaanottaa maailmassa 2 mainittuja mentaalisia ja tietoisuuden tiloja kehityksen myötä.

Lopuksi päästään tämän tutkimustyön kannalta tärkeimpään - maailmaan 3. Tähän Popper sijoittaa kaiken ongelmallisen tai muihin sopimattoman, kuten yleiskäsitteet, merkitykset, luvut, joukot, runot, sinfoniat, arvot, normit ja niin edelleen. Tärkein ero Popperin ja Platonin ajatusten välillä kiteytyy seuraavassa: maailma 3 on ihmisten tekemä. Tuon maailman oleva ei sijoitu sen kummemmin ajan ulkopuolelle tai käsityskyvyn tavoittamattomiin, vaan sillä on oma historiansa ja se on syntynyt tavalla tai toisella ihmisen oman toiminnan tuotoksena. Yhtä lailla nuo asiat ovat hävitettävissä, uudelleen keksittävässä tai määriteltävissä. Näin ollen maailma 3 oikeastaan jatkaa kehittymistään varsinaisen evoluution jatkajana, kulttuurievoluutiona. Siksi maailma 3 ei olisi olemassa ilman edellisiä maailmoja, eikä maailma 2 puolestaan ilman maailmaa 1.³⁰

²⁸ Niiniluoto, Ilkka: Maailma, minä ja kulttuuri - Emergentin materialismin näkökulma, Keuruu 1990, ss. 15–17

²⁹ Kuten edellä

³⁰ Niiniluoto, 1980, s. 128 ja 1990, ss. 19–20

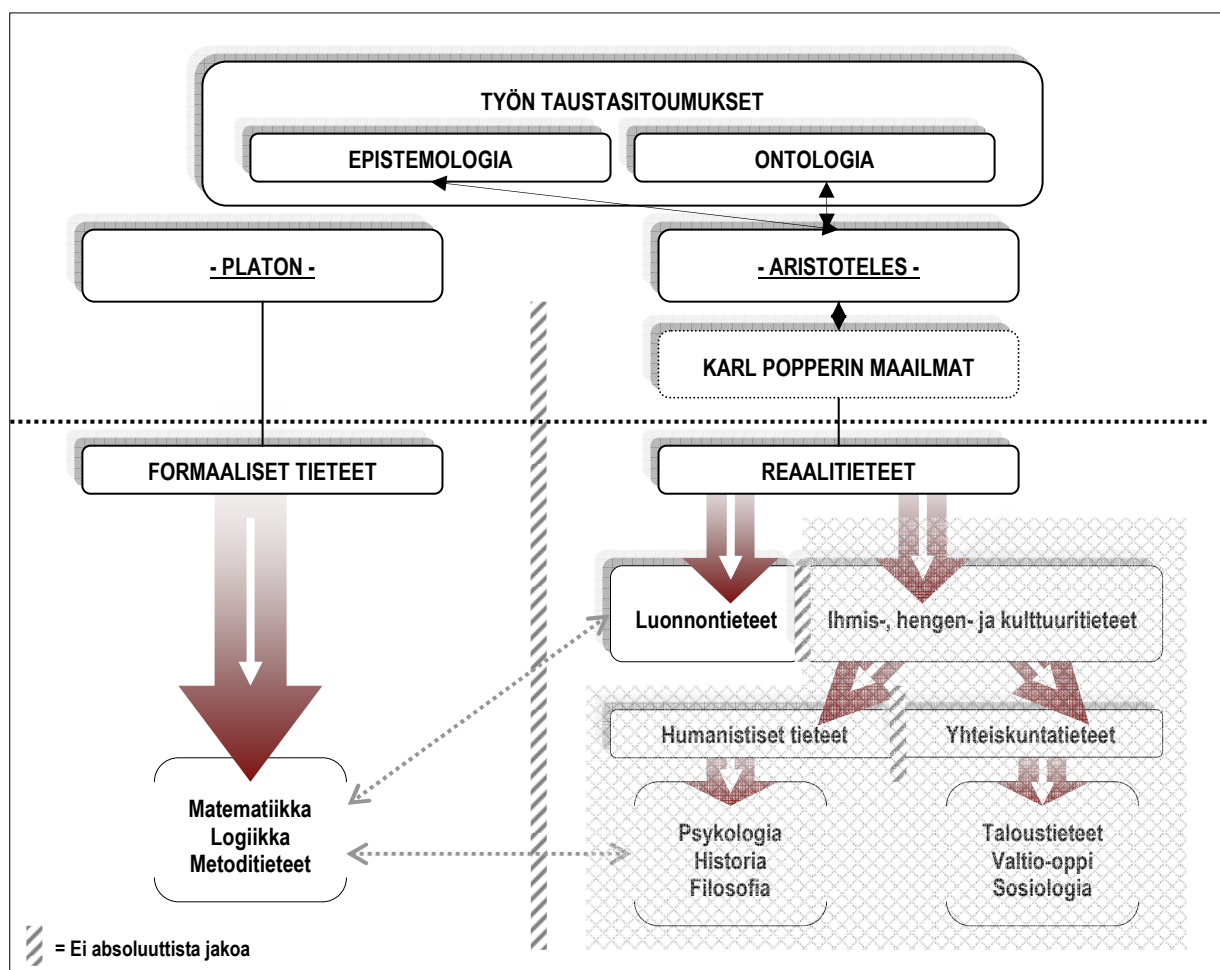
Mikä sidosteisuus näillä, ehkä osin vaikeaselkoisillakin asioilla sitten on tässä tehtävään käsitetutkimukseen? Alaluvun alussa todetusti tieteellisen tutkimuksen perusta on luonteeltaan tieteenfilosofista. Tämä asetelma on näin ollen aina läsnä tieteellisessä tutkimustyössä ja muodostaa tutkijan työn taustasitoumukset. Tutkimus ei koskaan voi alkaa tyhjästä, vaan se perustuu lukuisiin oletuksiin, usein tosin huomaamattamme, jotka voidaan Hirsjärven mukaan jakaa karkeasti ontologisiin ja epistemologisiin. Ontologiassa on yksinkertaistaen kyse siitä, millaiseksi tutkimuskohteemme perusolemus käsitetään (oppi olevasta) ja epistemologiassa taas näkemykset koskevat tuon kohteen tiedostamisen ja tiedon saannin ongelmia, kysymystä siitä, mitä kohteesta voidaan ja pystytään oikeastaan tietämään (tieto-oppi).³¹

Summa summarum. Tässä tutkimustyössä pitäydytään ontologian osalta Popperin kolmanteen maailmaan nojautuvassa ajatuksessa. Alaistaidon sana, käsite ja sen eri ilmentymät nähdään näin lähtökohtaisesti ihmisen kulttuurievoluution tuotteena, tarkemmin yhteiskunnallisen ja työympäristön pitkäaikaisen muutoksen tuloksena. Tätä muutosta tarkastellaan pääpainoisesti luvuissa kaksi ja neljä. Muutoksessa työn tekemiseen käytettävät konkreettiset välineet, tilat ym. ovat muuttuneet ja teknistyneet (maailma 1) sekä yhtä lailla ajattelutapa, eri osaamistasot, innovaatiot, ammattikunnat ja erikoistumiset ovat tulleet työhön (maailma 2). Kolmas maailma on kehittynyt näin ihmisen tietoisena tuotteena ja voidaan lisäksi nähdä myös Aristoteleen maailmojen yhtenäisyyttä ilmentävänä.

Epistemologisilta osiltaan tutkittava aihe nähdään yhtä lailla aristoteelisesti havainto- että ideatodellisuuksiltaan yhtenäisenä. Alaistaidon voidaan nähdä toteutuvan nykyajan työelämässä mm. konkreettisena työntekijän toimintana ja tuon toiminnan alaistaidollinen perusidea ja haluttu lopputulos on siinä itsessään. Esimerkiksi hyvän työntekijän toiminnan voidaan nähdä ilmenevän työyhteisössä monin tavoin ja se voidaan karkeasti luokitella muun muassa konkreettiseen ja tiedolliseen apuun. Toisaalta voidaan väittää tämän ilmiön olleen aina olemassa, ainoastaan sen esilletulon ja mainitun kulttuurievoluution jälkeen siitä kyetään saamaan selkeämmin tietoa juuri niin kutsuttuna alaistaitona.

Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustasitoumukset johtuvat siis lopulta lähtökohdistaan ja -oletuksistaan ihmis-, hengen- ja kulttuuritieteiden maailmaan.^(Kuva 5)

³¹ Hirsjärvi et. al., 1986, s. 16



KUVA 5 - Työn taustasitoumusten suhde tieteiden jaotteluun: Yksi mahdollinen ilmaisutapa tieteenfilosofien ajattelutavan mukaan havainnollistettuna (Muokattu: Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan, Juva 1995, s. 44).

2. HALLINNON HISTORIAALLISESTA MUUTOKSESTA

Seuraavassa tehtävä alaistaidon taustahistoriallinen katsaus perustuu pohjimmiltaan hallinnon määritelmälle. Jotta tutkimuksen jatkoa ajatellen saataisiin käsitys hallinnon muutoksesta ja ymmärrettäisiin alaisen asema tästä näkökulmasta, on syytä aloittaa kahdesta yleiskäsitteestä, jotka on tässä valittu määrittelemään hallinnon kokonaisuutta. Keskustelussa ovat lyhyesti organisaatio ja johtajuus.

Tässä tutkimustyössä organisaation käsite nähdään kahden aiheeseen perehtyneen tutkijan näkemysten kaltaisena. Ensimmäisen tiivistyksen on esittänyt professori Ari Salminen (1951-

)³². Hänen mukaansa ”organisaatio määritellään sosiaalisesti yksiköksi tai ihmisryhmittymäksi, joka varta vasten määrätietoisesti rakennetaan ja jatkuvasti uudelleenrakennetaan erityyppisiin päämääriin ja tavoitteisiin pyrkimiseksi”.³³

Salminen huomauttaa myös organisaatiokäsitteen moninaisuudesta. Esimerkiksi yritys tai virasto on jo sinällään organisaatio (l. ns. yhteistoimintajärjestelmä), toisekseen sillä on organisaatio (l. työnjako- ja toimivaltarakenne) ja viimeiseksi se toimii organisaationa (l. sovitun järjestelmän puitteissa).³⁴

Toinen tässä käytetty organisaatiokäsitteen laaja-alaisuutta pohtinut tutkija on yhdysvaltalainen sosiologi Richard William Scott (1932-)³⁵. Hän näkee organisaation peruspiirteiden muodostuvan:

1) sosiaalisesta rakenteesta:

tästä voidaan erottaa arvot, normit ja roolit. Tämän ulkopuolisiksi rakenteiksi Scott jäsentää kuitenkin toimintarakenteen, sekä virallisen ja epävirallisen rakenteen,

2) organisaation osallistujista l. yksilöistä, sisältäen esimiehet ja alaiset,

3) tavoitteista, jotka kuvastavat organisaation haluamia ja toivomia päämääriä ja

4) organisaation ympäristöstä.³⁶

Kaiken kaikkiaan nämä tulkinnat ovat luonteeltaan hyvin universaaleja ja sopivat niiltä osin tässä tehtävän käsitteenmäärittelyn pohjalle, sekä organisaatioiden muutoksen tarkastelualueeksi. Lisäksi ne korostavat henkilöstöä organisaation muodostajana, joiden kautta puolestaan hallintorakenteet ja toimintatavat muodostuvat.

Johtajuuden avaaminen pelkkänä käsitteenä ilman sidosteisuutta ympäristöön tai tilanteeseen, jossa se tapahtuu, on hyvin haasteellista. Johtajuutta esiintyy kaikissa tilanteissa, joissa yrite-

³² Ari Salminen väitteli hallintotieteiden tohtoriksi vuonna 1981 ja siirtyi Vaasaan suunnittelemaan yhteiskuntatieteellisen alan koulutusta. Vuodesta 1983 Salminen on toiminut Vaasan yliopistossa julkishallinnon professorina, sekä sittemmin vararehtorina 1987–1990 ja edelleen rehtorina 1994–1998. Nykyisin hallintotieteellisen tiedekunnan dekaanin, prof. Salmisen johtaman julkisjohtamisen laitoksen keskeinen tutkimusintressi on vertaileva tutkimus. Siihen kuuluvat hallinto- ja johtamisvertailut, julkisten palvelujen arvioinnit, julkisen ja yksityisen sektorin vertailut sekä kansainvälinen hallinto.

³³ Salminen, Ari: Hallintotiede – Organisaatioiden hallinnolliset perusteet, Helsinki 2002, s. 16

³⁴ Kuten edellä

³⁵ Richard W. Scott on toiminut pitkään professorina Stanfordin yliopistossa, jonka erikoisalaa ovat institutionaaliset teoriat ja organisaatiotiede. Scott on saanut elämäntyöstään useita kunniatohtorin arvoja.

³⁶ Salminen, 2002, s. 17. Alkuperäisteoksesta: Scott, Richard W.: Organizations - Rational, Natural and Open Systems, New Jersey 1987

tään vaikuttaa jonkun toisen ihmisen tai ryhmän käyttäytymiseen. Näin ajateltuna voidaan todeta, että jokainen toteuttaa johtajuutta ajoittain, kohdistuipa se sitten esimerkiksi perheeseen tai työyhteisöön. Samassa yhteydessä on siis syytä huomata, ettei johtajuus näin ole sidoksissa yksinomaan hierarkkisiin suhteisiin, kuten esimiehen ja alaisen välillä vallitsevaan työsuhteeseen. Aina kun yksilö pyrkii vaikuttamaan jonkun toisen tai toisten käyttäytymiseen, on hän johtaja ja vaikuttamisen kohteena oleva johdettava.³⁷

Tässä tehtävän tutkimuksen johtajuuden määritelmäksi on otettu tulkinta, josta johtamistaidon asiantuntijat ovat yleisimmin samaa mieltä.³⁸ Tämän yleisen näkemyksen mukaan ”johtajuus on yksilön tai ryhmän toimintaan kohdistuva tavoitesuuntautunut vaikuttamisprosessi tietyssä tilanteessa”.³⁹

2.1 Klassinen organisaatio- ja johtamisnäkemys

Teollisen vallankumouksen ajankohtana pidetään karkeasti 1600–1700 -lukujen taitetta.⁴⁰ 1700-luvulla entinen sääty-yhteiskunta muuttui maailmalla teollistumisen myötä hiljalleen luokkayhteiskunnaksi, missä ratkaisevaksi muodostuivat tuotantovälineiden, kuten koneiden ja tehtaiden omistussuhteet. Vanhan yhteiskunnan⁴¹ varakkaimmista ryhmistä tulleet uustehailijat, pankkiirit ja innovaatioiden myötä kasvavaan raide- ja laivaliikenteeseen sijoittaneet erottuivat selkeästi elintasollaan. Omistavan luokan edustajia, kapitalisteja, kiinnosti yhä enemmän voittojensa maksimointi. Vanhan yhteiskunnan alin kansanosia siirtyi tehtaiden työläisiksi ja kuului nyt puolestaan uuteen köyhälistöön, työväenluokkaan.⁴²

Silloisessa Ruotsi-Suomessa kaikki korkeimmat virat olivat tuolloin jo pitkään olleet ruotsalaisen aateliston tai muuten ruotsinkielisen väestön etuoikeus. Suomen sodan (1808–1809) jälkeen tiukasti Venäjän vallan alaisen Suomen suuriruhtinaskunnan johtotehtävät säilyivät nekin edelleen ruotsinkielisinä ja perinnöllisinä tai olivat muutoin ”ostettavissa” ja sovittavis-

³⁷ Hersey, Paul – Blanchard Kenneth H. : Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla, Jyväskylä 1990, s. 83

³⁸ Katso esim. Koontz, Harold – O’Donnell, Cyril: Principles of Management 2nd ed., New York 1959, s. 435 ja Terry, George R.: Principles of Management 3rd ed., Illinois 1960, s. 493

³⁹ Hersey et. al., 1990, s. 83

⁴⁰ Vuonna 1698 patentoitua höyryvoimalla toimivaa kaivospumpua pidetään alkuna höyryvoiman käytölle maailmalla. Englantilaisen kankurin James Hargreavesin v. 1765 kehittämä käsin pyöritettävä kehruukone puolestaan moninkertaisti langan valmistuksen ja merkitsi siirtymistä käsityöstä teolliseen tuotantoon. // Lappalainen, Osmo – Tiainen, Sakari – Waronen, Eero – Zetterberg, Seppo: Horisontti - Napoleonista nykypäivään, Keuruu 1997, ss. 56 – 57

⁴¹ Tässä aika ennen teollista vallankumousta

⁴² Lappalainen et. al., 1997, ss. 57–60, s. 68

sa.⁴³ Ruotsin kielen osaaminen oli edellytys ja aatelittomalle ainoa väylä nousta sivistyneistön pariin. Hyvin usein tästä aiheutui se tahtomaton kierre, että talonpoikaissuku pysyi talonpoikaissukuna, vaikka jälkikasvua olisi haluttukin kouluttaa korkeammin.

Teollisuuden jo jyllätessä vahvana maailmalla, elettiin Suomessa kuitenkin vielä varsin pitkään entistä aikaa. Yli kahdeksankymmentä prosenttia (80 %) väestöstä sai elantonsa isiltä perityistä maatalousammateista, ainoastaan vajaan neljän prosentin (4 %) työskennellessä käsityössä ja teollisuudessa tultaessa 1800-luvulle. Vasta 1840-luvulla muutamiin länsirannikon tehtaisiin alettiin saada höyryvoimaa sisämaan Tampereen lisäksi. Tämä toi teollisuuteen koneellistumisesta huolimatta myös työntarvetta. Kuitenkin vasta 1870-luvulla Suomessa alkoi ilmetä selkeitä teollistumisen tuomia muutoksia.⁴⁴

Tärkeän sysäyksen Suomen teollistumiselle antoi senaatin päätös sallia höyryvoiman käyttö myös sahojen voimanlähteenä. Tähän oli aiemmin suhtauduttu epäillen, koska tehokkaan sahaustoiminnan pelättiin hävittävän metsät. Vuosien 1870–1877 välisenä aikana Suomen rannikolle perustettiin jopa kaksikymmentä suurta sahaa. Myös paperinvalmistukseen satsattiin perustamalla useita puuhioke- ja selluloosatehtaita. Tämä merkitsi lisäksi uusien kuljetusmuotojen ja liikenneväylien syntyä, työpaikoista puhumattakaan.⁴⁵

Teollistumisen alkuaikoina rahvaan työolot olivat kaikkialla kuitenkin jotain muuta kuin ka dehittavat, sillä niitä säätelevää lainsäädäntöä ei ollut. Rikkaat ohjasivat päätöksentekoa ja työoloja itsevaltaisesti, voittoja kasvatettiin maksamalla työntekijöille alhaisia palkkoja ja tinkimällä työoloihin käytettävistä summista. Työajat venyivät jopa viisitoistatuntisiksi ja uutta työvoimaa saatiin jatkuvasti kaupunkeihin suuntautuvan muuttoliikkeen myötä.⁴⁶

Kaiken kaikkiaan klassiset organisaatorakenteet ja johtamistoiminta muodostivat ajalle ominaisen byrokraattis-hierarkkisen organisaatiotyypin. Tällaisessa yhteisössä ylimmät organisaatiotasot olivat selkeästi johtajuuden keskiössä, kun taas alemmilla organisaatiotasoilla työskentelevät saattoivat kokea oman asemansa alisteisena ja koko olemisensa jopa alistetuksi.⁴⁷

⁴³ Suurin syy ruotsalaisten etuoikeuksien säilymiseen oli Venäjän silloisen keisarin, Aleksanteri I:n (1777–1825) halu pitää Suomen suuriruhtinaskunta tyytyväisenä uuden hallintonsa alla. Tästä syystä luterilainen kirkko ja ruotsi hallintokielenä säilyivät. Voimassa olevat perustuslait periytyivät nekin sellaisenaan 1700-luvun Ruotsin vallan ajalta. // Lappalainen et. al., 1997, s. 16

⁴⁴ Waris, Heikki: Muuttuva suomalainen yhteiskunta, Porvoo 1974, s. 10

⁴⁵ Lappalainen et. al., 1997, ss. 75–79

⁴⁶ Kuten edellä, ss. 68–69

⁴⁷ Salminen, 2002, ss. 67–68

Henkilöstön asema mainitunkaltaisissa organisaatioissa määrittyi rakenteen ja vallitsevien toimintaprosessien mukaisesti. Yleisesti voidaan todeta, että alaisten lojaliteetti suuntautui ensisijaisesti ylöspäin esimieheen. Tehtävät olivat puolestaan jaettu selkeisiin osiin ja tiedon sekä tiedotuksen katsottiin siirtyvän tehokkaimmin ja yksinkertaisimmin esimieheltä alaisille ja johto-organisaation alempiin yksiköihin.⁴⁸

Vuosisatojen aikana syvään juurtunut käsitys johtajuuden perinnöllisyydestä ja sisäsyntyisyydestä oli jättänyt jälkensä. Tiivistettynä klassisen organisaatio- ja johtamisnäkemyksen mukainen johtaminen tarkoitti karkeasti esimiesten johtamistoiminnan yksisuuntaista vaikuttavuutta pelkästään ylhäältä alaspäin kohti työtä tekeviä ”massoja”. Vanhassa johtamistavassa moni työnantaja katsoi helposti itsellään olevan jopa vahvan velvollisuuden valvoa, palkita, rangaista ja yleensäkin kontrolloida alaistensa työskentelyä, sekä samalla odottaa heiltä uskollista kuuliaisuutta.⁴⁹

2.2 Organisaatiohumanismi ja johtajuus

Vähitellen alettiin kuitenkin laatia myös työläisiä suojaavia lakeja. Saksalaisen taloustieteen tutkijan Karl Marxin (1818–1883) ajatukset kehottivat sorrettuja ja huonoissa oloissa työskenteleviä liittymään yhteen ja ajamaan parempia etuja itselleen. Sosialismiksi myöhemmin kehittynyt aate antoi monissa maissa työväestölle lupauksen paremmasta. Syntyi työväenpuolueita, jotka vaativat mm. työväestön etujen mukaisia yhteiskunnallisia uudistuksia, työaikojen lyhentämistä ja yleisesti työolojen parannuksia.⁵⁰

Kansallisen herätyksen myötä 1863 julkaistu kieliasetus paransi meillä suomenkielisten asemaa ja koulutusmahdollisuuksia hiljalleen ja mm. sanomalehdistöä ja koululaitosta uudistettiin.⁵¹ Samoihin aikoihin julkisiin virkoihin ryhdyttiin valitsemaan hiljalleen myös koulutuksen ja kokemuksen, eikä yksinomaan perinnöllisyyden perusteella. Työmahdollisuudet lisääntyivät entisestään, kun vuonna 1879 säädetty elinkeinovapaus antoi kaikille vapauden harjoittaa haluamaansa ammattia. Teollistumisen myötä myös yhteiskuntarakenne kehittyi ja tehtaiden lisäksi oli valittavana töitä nyt myös kaupoissa, palvelualoilla ja rakennustyömailla. Vuosisadan lopulla aloitettiin myös ensimmäiset kokopäiväiset ammattikoulut perinteisen isältä

⁴⁸ Kuten edellä

⁴⁹ Juuti, Pauli: Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta, 1983, painopaikkaa ei ilmoitettu, s. 11

⁵⁰ Lappalainen et. al., 1997, ss. 70–74

⁵¹ Vuonna 1863 julkaistu kieliasetus takasi suomalaisille mm. tasavertaisen aseman ruotsin kanssa virastoissa ja tuomioistuimissa kahdenkymmenen (20) vuoden kuluessa. Kolme vuotta myöhemmin perustettiin myös ensimmäinen kansakoulu. Tosiasiassa kielellinen tasa-arvo toteutui vastusteluiden takia vasta lähempänä 1900-lukua, jolloin mm. suomenkielisiä oppikouluja oli perustettu riittävästi. // Lappalainen et. al., 1997, ss. 42 – 44, 51 – 53

pojalle -opetusperiaatteen rinnalla.⁵² 1900-luvulle tultaessa yhteiskunnallinen kehitys oli teollisuus pohjalta jo hämmästyttävän nopeatempoista. Maatalousvaltainen yhteiskunta kehittyi entisestään dynaamisemmaksi teollisuusyhteiskunnaksi ja kaupungistui.

Vuosisadan vaihteen jälkeen myös työstä ja siihen kaikkiaan liittyvistä aiheista on kirjoitettu paljon, mikä kertoo paljolti näkökulmien avartumisesta ja yleensäkin aiheelle uhratusta ajasta ja ajatuksista. Työelämää tarkastelemaan syntyi erilaisia oppisuuntia, joista useimmissa työtä ja eritoten sen tekijöitä tarkasteleva ilmapiiri hyväksyttiin näkökulmien pohjaksi.

Kun organisaatioiden kehityksessä alettiin kiinnittää huomiota enenevässä määrin ihmiseen ja kaiken kaikkiaan sosiaaliin tekijöihin työyhteisössä, on kyse pohjimmiltaan yksilön aseman tarkastelusta. Liittämällä humanismi itse organisaatioihin ja johtajuuteen tuotiin keskusteluun hallinnon muutoksesta inhimillinen suunta. Tällaisessa ajattelussa tyytyväisen työntekijän nähdään tuottavan enemmän. Asia voidaan kiteyttää inhimillisten resurssien johtamissuuntauksen tavoin (Human resource management) ajatukseen, missä henkilöstön johtamisesta tulisi lähteä liikkeelle inhimillisten resurssien kehittämisestä organisaatiossa. Näin henkilöstön kehittäminen nähdään pikemminkin kauaskantavana voimavarana, eikä niinkään klassisen organisaatio- ja johtamiskäsityksen mukaisena kustannuseränä tai kuluna.⁵³

Seuraavassa esitellään lyhyesti neljä, ensi kertaa alaisen asemaa korostanutta organisaatio- ja johtamisnäkemystä. Näistä kaksi ensimmäistä kuuluvat nk. klassisen ja jälkimmäiset modernin organisaatiohumanismin ja ihmissuhdekoulukunnan piiriin. Kappaleita voidaan osaltaan pitää myös lyhyenä, vaikkakin rajattuna aihepiirin kirjallisuuskatsauksena. Katsauksen tarkoituksena on osoittaa lukijalle, ettei alaisen aseman parantuminen hallinnossa ole ollut itsestään selvyyttä, vaan se on vaatinut taakseen lukuisia tutkimuksia. Lisäksi katsaus tukee näkemystä alaistaidon syntymisestä osaltaan myös historiallisen hallintomuutoksen myötä.

Organisaatiohumanistinen näkemys ja ihmissuhdekoulukunnat ovat muotoutuneet paljolti yhdysvaltalaisen Mary Parker Folletin (1868–1933)⁵⁴ ajatusten pohjalta. Follett vastusti rohkeasti tiukan autoritääristä ja jokseenkin mielivaltaista johtajuutta. Hänen mukaansa työntekijällä itsellään on pohjimmiltaan periaatteellinen vastuu työstään sekä sen valvonnasta ja johtamisen tulisi painottua ainoastaan koordinointiin. Klassisessa follettilaisessa organisaatio-

⁵² Lappalainen et. al., 1997, s. 53, ss. 68–69

⁵³ Salminen, 2002, ss. 115–116

⁵⁴ Mary Parker Follett oli yhdysvaltalainen sosiaalityöntekijä, kirjailija ja myöhemmin liikkeenjohdon konsultti. Hänen näkemyksiään työntekijöiden osallistumisesta työyhteisön päätöksentekoon ja neuvotteluun pidetään ajalleen edistyksellisinä ja yksinä vaikuttavimpina organisaatiotutkimuksen saralla.

tionäkemyksessä tällaisen ohjaavan johtamisen kautta yksilön vapaus lisääntyy. Valtaa tulee kuitenkin delegoida mahdollisuuksien mukaan huipulta enemmän alatasoille ja sitä on jatkuvasti uudelleenarvioitava. Lisäksi rajaa johdon ja johdettavien välillä on koetettava tietoisesti häivyttää ja pyrkiä ryhmäjohtajuuden suuntaan.⁵⁵

Sosiologi George Elton Mayo (1880–1949)⁵⁶ edusti yhtä lailla vahvasti klassista ihmissuhdekoulukuntaa organisaatiotutkimuksessa. Hänen tunnetuimmiksi töikseen jäivät laajat empiiriset nk. Hawthorne-tutkimukset Western Electric –yhtiössä Chicagossa vuosien 1927 – 1933 välillä, missä haastateltiin yli kahtakymmentätuhatta työntekijää. Tuloksissaan Mayo totesi, ettei työn tuloksellisuus selity vanhakantaisesti kontrolloiduilla työoloilla ja tiukalla valvonnalla. Ihmiset näyttivät hakevan tyydytystä myös sosiaalisille tarpeilleen työssä. Ihmisten työsuoritusta tulisikin näin selvittää tarkastelemalla ihmistenvälistä kanssakäymistä työpaikoilla ja edelleen ihmisten sisäisiä tunnetiloja, kuten tarpeita, motivaatiota ja viihtyvyyttä.⁵⁷

Mayon moniosainen tutkimussarja sai aikaan sen, että ihmissuhteita ja sosiaalisia kykyjä koskevaa koulutusta lisättiin johtamiskoulutuksessa. Nyt ymmärrettiin entistä selkeämmin se tosiseikka, että ihmiset työskentelevät organisaatioissa sosiaalisissa ryhmissä, mikä vaatii tehtävänhoidonkin kannalta sosiaalisia kykyjä, eli ihmissuhteiden hallintaa. Optimaalisissa tapauksissa näin muodostuvat ns. autonomiset, itseohjautuvat ryhmät vaikuttavat johtamiseen välillisesti huolehtimalla oman toimintansa kontrollista. Näin johtajille jää aikaa muun johtamistyön kehittämiseen organisaation kannalta kannattavaan suuntaan, mm. ryhmien toimintaedellytysten ja –resurssien parantamiseen.⁵⁸

Klassisten organisaatio- ja johtamisnäkemyksen pohjalle nojaavat osin myös modernimman organisaatiohumanismin näkemykset, missä painotukset ovat aiemmista kuitenkin muuttuneet. Tarkastelunäkökulmaksi on entistä selkeämmin noussut, jonkinasteista mayolaista ajattelumallia heijastelevasti, yksilön suhde organisaatioihin ja johtajuuteen yksilön vapautumista ja itsetietoisuutta koskevan kasvun kautta. Tärkeiksi tutkimusteemoiksi ovat vakiintuneet it-

⁵⁵ Salminen, 2002, ss. 116–117

⁵⁶ G. Elton Mayo oli australialaissyntyinen sosiologi, psykologi ja organisaatioteoreetikko. Urallaan hän luennoi laajalti useissa yliopistoissa, mutta vietti suuren osan urastaan Harvard Business Schoolissa teollisen tutkimuksen professorina. Mayo tunnetaan ihmissuhdekoulukunnan (Human relations) perustajana, missä tutkitaan lähinnä yksilön ryhmäkäyttäytymistä ja ryhmän vaikutusta siihen, erityisesti juuri työpaikoilla. Ihmissuhdekoulukunta on vaikuttanut myöhemmin huomattavasti mm. tuotannon sosiologiaan ja työelämän sosiaalipsykologiaan.

⁵⁷ Juuti, 1983, ss. 29–31

⁵⁸ Salminen, 2002, ss. 118–120

sensä toteuttaminen, sisäinen motivaatio, persoonallisuuden kasvu, sitoutuminen organisaatioon, yksilön vastuun tiedostaminen (siis myös alaisen oman) ja osallistuva johtajuus.⁵⁹

Yhdysvaltalainen organisaatieteilijä Christopher Argyris (1923-)⁶⁰ on kritisoinut jyrkästi virallisia organisaatioita, jotka pyrkivät sitkeästi tiukkaan rakenteeseen ja tehokkuuteen. Kriittikissä todetaan käskyhallinnon tekevän organisoinnista mekanisoitua, missä yksilö menettää arvokkaan kiinnostuksen itse työhön. Argyris esitti yksilön persoonallisuuden ja itsensä toteuttamisen kehityksen seuraavanlaisten ulottuvuuksien valossa:

- passiivisuudesta → aktiivisuuteen
- riippuvaisuudesta → itsenäisyyteen
- joustamattomuudesta → joustavuuteen
- hetkellisestä kiinnostuksesta → syvällisempään sitoutumiseen
- itsetietoisuuden puutteesta → aikuisen tietoisuuteen ja itsekontrolliin.

Argyriksen tulkinnan mukaan näiden ulottuvuuksien tukeminen organisaatiossa ja johtajuudessa vahvistaa kokonaisvaltaisesti ihmisten toiminnan tehokkuutta ja suorituskykyä.⁶¹

Toinen yksilön kehittymiseen organisaatioissa paneutunut tutkija on professori Douglas McGregor (1906–1964)⁶². Hänen tunnettu X- ja Y-teoriensa olettaa X-tyypin yksilön:

- olevan passiivinen,
- keskittyvän vain perustarpeisiinsa,
- näkevän työn vastenmielisenä ja olevan haluton ottamaan siitä vastuuta, sekä
- tarvitsevan jatkuvaa valvontaa ja pakottamista.

Edellä kuvatun yksilön johtamisen perustana ovat negatiivissävytteiset tulkinnat organisaation jäsenistä. Tämä edustaa aiemmin esiteltyä klassista organisaatio- ja johtamisnäkemyistä. Positiivisempaa puolta edustaa puolestaan McGregorin Y-teoria, minkä mukaan Y-tyypin yksilö:

⁵⁹ Salminen, 2002, s. 120

⁶⁰ Tohtori Christopher (Chris) Argyris tunnetaan erityisesti töistään ihmisten ja organisaatioiden välisen vuorovaikutuksen, organisaation oppimisen ja toimintatutkimuksen piirissä. Argyris on työskennellyt Yalen yliopistossa 1951–1971 muun muassa hallintotieteiden professorina ja laitoksen johtajana. Vuonna 1971 hän siirtyi Harvardin yliopistoon organisaatiokäyttäytymisen ja -koulutuksen professoriksi.

⁶¹ Salminen, 2002, s. 121

⁶² Douglas McGregor oli yhdysvaltalainen hallinnon professori, jonka kirjallinen tuotanto, mm. juuri X- ja Y-teoriat esittelevä, 1960 ilmestynyt *The Human side of Enterprise* on muokannut paljon hallinnon koulutuksen käytäntöjä.

- on omatoiminen, itseohjautuva ja aktiivinen,
- haluaa toteuttaa työtään osana kokonaisuutta ja
- pystyy tavoitteelliseen ja vastuulliseen toimintaan työssään.

Organisaatioissa ja johtajuudessa olisi mcgregorilaisen ajattelumallin mukaan tuettava alais-
ten kehittymistä Y-tyyppisiksi työntekijöiksi. McGregor ei suoraa kuitenkaan väitä teorias-
saan, että työntekijät olisivat jaettavissa selkeästi jompaankumpaan yksilötyyppiin. Hän esi-
tää teoriassaan ääripäät.⁶³

Humanismi organisaatioissa ja johtajuudessa on auttanut paljolti myös alaisten tietotaitotason
nousuun, kun mahdollisuudet panostaa kehittymiseen ja asioiden kehittämiseen, sekä tulok-
sellisuuteen ovat kasvaneet. Nykyaikainen johtaminen edellyttääkin yhä enenevässä määrin
johtajalta asettumista sammakkoperspektiiviin ja toisaalta taas työntekijöiltä näkemystä lintu-
perspektiivistä.⁶⁴

Voimassa olevaan Työsopimuslakiin onkin nykyään kirjattu velvoitteet sekä työnantajalle että
-tekijälle. Työnantajan osalta laissa on yleisvelvoite, minkä mukaan:

”Työnantajan on kaikin puolin edistettävä suhteitaan työntekijöihin samoin kuin
työntekijöiden keskinäisiä suhteita. Työnantajan on huolehdittava siitä, että
työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai
työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistä-
mään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan ete-
nemiseksi.”⁶⁵

Yhtä lailla säädetään myös työntekijästä yleisillä seuraavasti:

”Työntekijän on noudatettava työtehtävien ja työolojen edellyttämää huolelli-
suutta ja varovaisuutta sekä huolehdittava käytettävissään olevin keinoin niin
omasta kuin työpaikalla olevien muiden työntekijöiden turvallisuudesta.”⁶⁶

⁶³ Salminen, 2002, ss. 121–122

⁶⁴ Ukkonen, 1995, ss. 18–19

⁶⁵ Edilex-lakitietopalvelu: Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2. luvun 1§, Internet-lähteenä osoitteessa
<http://edilex.fi/saadokset/lainsaadanto/20010055>. Kirjautuminen vaatii tunnuksen.

⁶⁶ Kuten edellä, 3. luvun 1§

Kaiken kaikkiaan yhteiskunnan muutoksessa klassiselta organisaatio- ja johtamisnäkemysel-
tä on vallannut alaa organisaatiohumanismin luonteinen nk. uusi organisaatio- ja johtamisnä-
kemys, missä esimies ja alainen tekevät aiempaa vahvemmin yhteistyötä. Nykyaikaisen hal-
linnon perustana nähdäänkin enemmän yksilöiden ja tiimien aktiivinen toiminta, jota esimies
kannustavasti ohjaa. Työntekijän ja -antajan työsuhde on enemmän kahden aikuisen ihmisen
yhteistyökumppanuutta, missä vastuuta onnistumisesta ei voida kanavoida vain toiselle osa-
puolelle.⁶⁷

2.1.1 New public management

Voimakkaan teollistumisaallon ja kaupungistumisen heijastevaikutusten voidaan nähdä vai-
kuttaneen vielä viimeisen parinkymmenen vuodenkin aikana useissa länsimaissa. Julkinen
sektori on monin paikoin paisunut, kustannuksiltaan kallis sekä byrokratisoitunut ja näin osin
tehoton. Tästä syystä hallinnon kehittämisen keskustelut ovat jatkuneet. Uudistuksia on koh-
dennettu yleensäkin julkisen sektorin kokoon ja kustannuksiin, mutta myös tehtäviin, ohjaus-
ja johtamisjärjestelmiin, sekä virkamiesten lukumäärään ja toimintaan. Julkisista organisaati-
oista on haluttu näin pienempiä, hierarkioiltaan matalampia, toiminnaltaan luovempia ja tu-
loksellisuuteen terveesti kannustavia.⁶⁸

Näiden toimenpiteiden osittaisesta vaikutuksesta ja eräänlaisena hallinnon uudistumisen tie-
toisena jatkumona syntyi termi New public management (NPM), uusi julkisjohtaminen.
NPM:ia voidaan pitää nimenomaan muiden tarkastelujen ohella johtamisoppina, sillä se syn-
tyi tilanteessa, missä julkisjohtamisen rasisiteena oli edellä kuvatusti lukuisia ongelmia. Poh-
jimmiltaan NPM sisältääkin ohjeita tai toimenpidesuosituksia siitä, kuinka julkisen sektorin
johtamista voitaisiin tehostaa ja parantaa. Pääperiaatteina ovat yksityisen sektorin oppien tuo-
minen julkiselle sektorille, tehokkuuden ja taloudellisuuden ensisijaisuus ja vahvan johtami-
sen, ns. ”toimitusjohtajamaisen julkisjohtajan” ihanne. Yleisesti termillä New public mana-
gement pyritään antamaan kuva jostain tehokkaasta, vanhan ja kankean byrokraattikoneiston
uudistajasta, mikä merkitsee käännteentekevyyttä vanhaan.⁶⁹

⁶⁷ Ukkonen, Otto: Jaettu johtajuus, Helsinki 1995, ss. 17–20 sekä Juuti, 1983, ss. 11–12

⁶⁸ Lähdesmäki, Kirsi: New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen, väitöskirja, hallintotiede, Vaa-
san yliopisto 2003, ss. 15 – 17

⁶⁹ Kuten edellä, s. 53, ss. 59 – 60

2.3 Alainen muutoksessa - pohdinta

Edellä on tarkasteltu hallinnon muutosta organisaatioiden ja johtajuuden muutosten kautta. Lyhyelläkin tarkastelulla voidaan todeta, ettei teollisen vallankumouksen ajalta voida vielä puhua työelämästä tai työyhteisöstä nykyisin ymmärrettävällä tavalla: kaikki sujui autoritäärisesti johtajien valvonnassa. Työntekijän asema organisaatiossa ei näin ollen muuttunut, eikä nytemminkään muutu itsestään ja irrallisena, vaan yhteiskunnan ja hallinnon muutos vaikuttavat hallintokäsityksen muutokseen – ja päinvastoin.

Historiallisesta muutoksesta voidaan havaita selkeästi muutamia merkittäviä yksityiskohtia, joiden ymmärtäminen nyky-yhteiskunnallisine relaatioineen on tässä jatkon kannalta tarpeen. Nämä voidaan ajatuksellisesti jakaa sekä yhteiskunnallisiin että näkemyksellisiin uudistuksiin alaisen näkökulmasta.

Yhteiskunnallisesti voidaan ensiksi todeta, että vaikkakin työpaikoille saatiin tarvittaessa uutta työvoimaa edellisen tilalle ongelmitta, tuottavuus ei silti noussut työnkuvan pysyessä samana. Tehokkuus harvoin nousi pelkästään ihmistä vaihtamalla. Tuon ajan innovaatiot saivatkin voimakkaammin perusteensa käytännön arjesta ja työelämästä, mikä sinällään ei poikenne nykyhetkestä. Keksinnöt ja työolojen parannusesitykset suunnattiin tuolloin kuitenkin jo lähtökohtaisesti perinteisiin perustason työtehtäviin, joissa ihminen teki monotonisia, stressaavia ja äärimmäistä joustavuutta vaativia monituntisia työsuorituksia. Tällaista ei sellaisenaan nykyään ole olemassa. Pienikin positiivisävytteinen muutos tuon ajan työpaikoilla kohdistui varsin nopeasti alaisiin organisaatorakenteiden ollessa varsin selkeitä ja suorita.

Vaikka perinteisesti käsin tehtyyn työhön kohdistuneet uudistukset jo sinällään paransivat työoloja, voidaan eri näkökulmasta havaita myös toisenlainen tausta-ajatuksellinen alaisen aseman parantuminen. Koneellistumisen myötä syntyneet innovaatiot nimittäin vapauttivat työntekijöitä hiljalleen työpisteiden ja toimintojen valvojiksi. Tämä oli kannattavaa, sillä pitkään työpisteellä toiminut työntekijä oli koneellistumisen jälkeen korvaamaton hyöty esimerkiksi mahdollisten teknisten ongelmien ilmetessä. Työpaikan perussuoritteet osaavia alaisia ei haluttu tieto-aidon menetyksen uhalla enää suoraa irtisanoa.

Yhtä lailla alaisia saatettiin siirtää koneellistetulta työpisteeltä toisaalle, vain muutaman henkilön jäädessä edelliseen tehtävään. Näin saatiin aikaan eräänlaista varhaista tehtäväkiertoa, mikä osaltaan lisäsi työssäviihtyvyyttä. Mainittujen seikkojen kautta alkoi portaittain rakentua

myös alaisen ammattitaito ja oman alansa kokonaisnäkemys, sekä myöhemmin alaislähtöiset esimiestehtävät eri työsektoreilla.

Edellä mainittu ns. työpaikkojen terve koneellistuminen ja Suomessa lisäksi kielellisten olojen parannukset yhdessä maaseutupitäjiin perustettujen suomenkielisten koulujen kanssa, olivat meillä yhdet suurimmista sysäyksistä koko työtä tekevän kansanosan statuksen nousulle. Yhtä lailla teollistumisen leviäminen Suomen sahoille ja muualle yhteiskuntaan, kuin myös elinkeinovapauden mukanaan tuomat ammatinharjoitusmahdollisuudet, avasivat uusia uria normaalille kansalle. Tämä, sekä ammattikoulutuksen tuleminen perinnöllisten ammattien rinnalle, toi nuorille ja iäkkäämmillekin ensi kertaa ajatuksen työn tekemisestä jokseenkin vapaavalintaisessa ammatissa. Kyettiin vertaamaan eri ammateissa tarvittavia kykyjä omaan osaamiseen ja halukkuuteen – syntyi hiljalleen mielikuva siitä, missä *minä* olen hyvä, mitä *minä* haluan tehdä.

Kun ihminen sai mahdollisuuden vaikuttaa yhä selkeämmin oman ammattinsa valintaan, oli työväestön keskuudessa entistä enemmän tyytyväisiä työntekijöitä. Tyytyväisille, motivoituille ja osaaville alaisille alkoi puolestaan löytyä paikoin vastuullisempia työtehtäviä innokkuuden näkyessä esimiehille. Ajatus johtajuuden perinnöllisyydestä tai sisäsyntyisyydestä alettiin haudata.

Kokonaisuutena edellä pohdittuun on silti huomautettava, että vaikka yksilö olisikin jäänyt edelliseen ammattiinsa, kuten hyvin monet jäivät, parani myös heidän asemansa yhteiskunnallisten olojen yleisen parannuksen myötä.

Näkemyksellisinä uudistuksina alaisperspektiivisessä ajattelussa voidaan pitää puolestaan aiemmin esiteltyjä klassisen ja modernin organisaatiohumanismin ja ihmissuhdekoulukunnan ajatuksia.

Klassisista teemoista mm. follettilainen näkemys korosti vallan jakoa ylhäältä alaspäin organisaatiossa sekä koordinoivaa johtamista. Tällaisessa mallissa alaisperspektiivinen ajatus on selkeästi nähtävissä siten, että valtaa *yleensäkin* voidaan jakaa ns. pääjohtotasalta alaspäin. Tässä avaudutaan rohkeasti niistä ajatuksia pitkään sitoneista kahleista, joiden mukaan vain isoimmalla johtotasalla tehdyt päätökset ja toimenpiteet voivat olla kauaskantoisia ja tuloksellisia yhteisön kannalta. Follettilaisen näkökannan oppeja omaksuneet organisaatiot tulivat

toisin sanoen johtamiskulttuurissaan alempia yksiköitä vastaan hyväksymällä jo lähtökohtaisesti näiden kyvyt suoriutua vastuullisemmista tehtävistä.

Yhtä lailla Mary Parker Follettin ajatuksissa koordinoivaan ja ohjaavaan johtamistapaan kykenevän johtajan on tullut jo itsessään hyväksyä alemmat tasot ja niiden työntekijät jonkinasteiksi kumppaneikseen tuloksen teossa. Follet korostaneekin osittain tästä syystä ensi kertaa avoimesti työntekijöiden omaa valvontaa ja vastuuta työtehtäviensä hoidossa.

Mayon ajatuksissa ihmissuhdekoulukunnan näkemykset tiivistyivät entistä selkeämmin. Vaikkakin Hawthorne-tutkimuksissa havaitusti ihmissuhteiden ja sosiaalisten suhteiden tärkeyttä korostavaa koulutusta lisättiin nimenomaisesti johtajien koulutuksessa, tällä oli välilliset vaikutukset suoraa alaisiin. Jotta vanhakantaiseen johtamis- ja alaisajatteluun tottuneet johtajat yleensäkin saatiin kuuntelemaan uudenlaisia, aluksi jopa osin huuhaalta kuulostaneita oppeja, oli jo saavutettu alaisen kannalta paljon. Kun näitä oppeja myöhemmin sovellettiin vielä tuloksellisina käytäntöön, oltiin hyvin pitkällä.

Lopuksi on tärkeää huomata esiteltyjen modernien organisaatio- ja johtamisoppien yksi yhteinen ja tässä tärkein piirre. Ne korostavat ensi kertaa selkeästi alaisen omaa vastuunkantoa. Sekä Argyris että McGregor painottavat alaisen itsenäisyyttä, työhön sitoutumista ja vastuullisuutta tuloksellisuudestaan joukon osana. Näkökulma kääntyi näin ollen selvästi alaisesta esimieheen ja yhdestä organisaation osasta kohti koko organisaatiota. Asetelma oli aiemmin nähty suuntana johtajasta alaspäin.

Työsopimuslain voimassa oleva teksti on tässä yhteydessä myös tarkastelun arvoinen. Mielienkiintoiseksi sen tekee edelleen mm. sisällön velvoittavuus painavammin työnantajan suuntaan. Totta onkin, että avautuneista työyhteistöistä huolimatta pääasiallinen vastuu työyhteistön kehittymisestä nähdään edelleenkin esimiehen työnkuvaan ja vastuuseen luonnollisesti kuuluvana. Muutoksena klassisen organisaatio- ja johtamisnäkemyksen ajatukseen työnantajan ns. omavaltaisuudesta työntekijöidensä kohtelussa on saatu kuitenkin selkeät rajat ja vastuuta työyhteisöstä on selvästi myös alaisilla.

Työnantajalle lankeaa lainkohdan kautta jopa velvoite nimenomaisesti edistää hyvin abstraktejakin asioita, kuten ”suhteita” ja yksilön ”kykyjä”. Tällaiset hyvin haasteellisesti todennettavat seikat vaativat suuremman panostuksen, kuin vanhakantainen työvälineistä ja laitteista

huolehtimisen valvonta. Ne myös edellyttävät mainitun kaltaisen alainen-esimies – yhteistyön toimivuutta ja tervettä asennoitumista siihen.

Työsopimuslain pykälät painottavat esimiehiä, mutta eivät jätä työntekijääkään ainoastaan näiden vietäväksi. Lainkohdan velvoittama työntekijän huolellisuus työtehtävissä on helppo sisäistää, mutta sama vaade työoloissa onkin jo mutkikkaampaa. Laajasti tulkittuna huolellisuusvaatimus työoloissa kattaa kaiken sen, mitä työntekijä on tehnyt, tekee ja suunnittelee tekevänsä – jopa siis mainitun työtehtävien huolellisuusvaatimuksen. Samoin tämän alle voidaan lukea huolellisuus työyhteisön ilmapiiristä välittämisessä.

Yhtä lailla työsopimuslain kanssa organisaatioiden ja johtajuuden muutoksesta, sekä niiden nykytilasta, kertoo lyhyesti tarkasteltu New public management (NPM). Tässä johtamisopissa taloudellisuus ja tehokkuus nähtiin ensisijaisina tavoitteina, joihin päästiin vahvalla, yksityisen sektorin oppeja soveltavalla johtamisella. Tässä yhtälössä alaisten sitouttaminen ja heidän työviihtyvyyteensä panostaminen ovat tärkeitä tekijöitä.

Lyhyenä toteamuksena edelliseen; myös työntekijän osa organisaatioiden ja johtamisen kulttuurin tekijänä on kaiken kaikkiaan vahvistunut aiemmasta yhteiskunnan muutoksessa. Työntekijää ei enää nähdä tulkinnallisesti yksinomaan tuloksenteon välineenä sellaisenaan, vaan siihen konkreettisesti osallistuvana yksilönä.

3. BIBLIOMETRINEN ANALYYSI - ALAISTAITO

Käsillä olevassa luvussa raportoidaan bibliometrisellä sitaatioanalyysillä toteutetun alaistaidon käsitte pohjan kartoitus.⁷⁰ Analyysissä haettiin vastausta kokonaisuudessaan seuraaviin kysymyksiin:

- ketkä voidaan nähdä aihepiirin keskeisimpinä tutkijoina tai julkaisijoina?
- mitkä ovat aihepiirin keskeisimmät teokset tai tutkimukset?
- mille tieteenalalle/-aloille alaistaidon käsite voidaan paikallistaa?
- millainen on alaistaidon historiallinen kehitys analyysin kautta tarkasteltuna?

⁷⁰ Bibliometrinen sitaatioanalyysi on esitelty yleisiltä osiltaan alaluvussa 1.3.3 osana käsiteanalyttisen tutkimusotteen kuvausta. Tässä luvussa siirrytään analyysimenetelmän käytön raportointiin.

Bibliometria aloitettiin ISI Web of Science – hakutietokannan käytöllä, jonka ensimmäisessä vaiheessa jatkossa toteuttaville hauille tehtiin kolme lähtökohtarajausta. Ensimmäiseksi tuli valita julkaistujen tiedeartikkelien aika-asteikko vuosien 1986 ja 2008 välillä (myöhemmin asetus A). Toisessa vaiheessa valittiin ne tieteenalat, joille haut kohdistetaan (myöh. as. B). Vaihtoehtoina olivat yhteiskuntatieteet [social sciences], humanistiset tieteet [arts and humanities] ja luonnontieteet [science citation]. Kolmantena kokonaisuutena tietokannan kokoluokasta rajattiin käyttöön soveltuvimpina dokumenttityyppeinä vain artikkelit (myöh. as. C). Tässä tutkimustyössä tehtyjen hakujen vakioasetuksiksi valittiin siis: A=kaikki, B=kaikki, C=vain artikkelit^(LIITE 1).

Seuraavaksi edettiin varsinaisiin hakuihin. Näitä varten määritettiin aikaisemman aiheeseen perehtymisen ja materiaaliin tutustumisen kautta hakukenttään syötettäviä sanoja. Koska Isi Web:n hakukieli on englanti, valittiin ensimmäiset hakusanat yhdestä alaistaitoa englanninkielellä käsittelevästä kirjasta⁷¹. Tässä ymmärrettiin lähdekriittisesti kyseisen teoksen tai kirjoittajien näin mahdollisesti esiintyvän myöhemmin hakujen tuloksissa. Tällä päästiin kuitenkin yksinkertaisemmin käsiksi jo lähtökohtaisesti alaistaitoon viittaavaan materiaaliin hakutietokannassa. Toisekseen tiedettiin Isi Web:n esittävän jatkossa kuitenkin myös rinnakkaiskorrelaatioita haetuille sanoille ja niiden yhdistelmille, sekä tuovan esiin myös muita alan tutkijoita ja teoksia. Hakusanoja valittiin verrannoksi kuitenkin myös muualla alaistaidollisessa keskustelussa esille tulleista yhteyksistä. Yksittäiset hakusanat, niiden yhdistelmät ja esille tulleet johdannaiset on esitetty jäljempänä niitä käsittelevissä yhteyksissä. Suomenkielisten tutkimusten sanoja ei ryhdytty kääntämään, jotteivät mahdolliset käännösvirheet kertautuisi, aiheuttaen virheellisiä hakutuloksia ja/tai tulkintoja.

Bibliometrialla toteutetut haut esitetään tässä raportissa pääasiassa verkostokuvina, jotka on hahmotettu yksinkertaisina.⁷² Niissä esiintyvät näin pelkästään eniten viittauksia saaneet henkilöt ja heidän viittauksia saaneet julkaisunsa – viittaajat siis puuttuvat. Verkostokuvissa nuolet kuvastavat viittausten lukumääriä. Vahvat nuolet ilmentävät puolestaan toistuvia viittaus-suhteita siten, että henkilön kirjoitukset ovat saaneet useita viittauksia kutakin aihetta käsiteltäessä. Artikkelin luotettavuutta tulkitaan tässä tutkimuksessa näin viittausten määrästä ja vahvuuksista hahmottuvalla kokonaisuudella, viittaussuhteella. Näin ollen luotettavimmaksi nähdään ensisijaisesti tutkija, joka esiintyy kuvassa useimmin. Tasatilanteissa luotettavimmaksi

⁷¹ Organ, Dennis W. – Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B.: *Organizational Citizenship Behaviour – Its nature, Antecedents and Consequences*, Sage Publications Inc, 2006. Painopaikkaa ei ilmoitettu.

⁷² Ks. pelkistetty esimerkki verkostokuvasta, kuva 3.

nähdään puolestaan lukumääräisesti eniten viittauksia saanut. Viittauksia taas ollessa yhtä paljon, ratkaisee luotettavuuden yksinkertaisesti viittausten vahvuus (vahvat nuolet).

Verkostokuvien muodostamisessa on käytetty lisäksi minimiviittausmäärää, millä tarkoitetaan sitä vähittäisviittausten lukumäärää, minkä henkilön julkaisun on oltava saanut päästäkseen esille kuvassa. Viittausmäärää käytetään massamaisten verkostokuvien selventämiseksi tulkit-tavaan muotoon ja analyysin vastausten hahmottamiseen. Viittausmäärät on mainittu kuvien yhteydessä. Vakioasetusten jälkeinen ”hienosäätö” toteutettiin juuri minimiviittausmääriä muuttamalla. Verkostokuvista esille nousevia artikkeleja ja teoksia haettiin tarkempaan tarkasteluun pääasiassa Google Scholar, Google Books ja ScienceDirect – hakukoneilla sekä lisäksi tiedelehtien kotisivuilta⁷³.

Kvantitatiivisen tiedon kokoamiseksi raportoinnissa käytetään keskeisesti apuna taulukoita. Näissä selvyiden vuoksi huomionarvoiset koonnosartikkelit ovat väriltään sinisiä, muut taulukot punaisia.

3.1 Haku yksi: Työ- ja organisaatiokäyttäytyminen

Koska aiemmalta aiheeseen perehtymiseltä jo tiedettiin alaistaidon pääpiirteissään olevan työntekijöillä esiintyvää, pohjimmiltaan konkreettisenä käyttäytymisenä ilmenevää toimintaa, aloitettiin ensimmäinen haku pääkäsitteillä *work behaviour* ja *organizational behaviour*. Valitut hakusanat olivat hyvin yleisiä, eikä niillä lähtökohtaisesti tiedetty olevan yllä mainittua erityisempiä yhteyksiä nimenomaisesti alaistaito-käsitteeseen. Pikemminkin sanojen nähtiin viittaavan työelämän yleiseen tutkimukseen ja behavioralismiin. Tavoite oli näin pelkistetyksi:

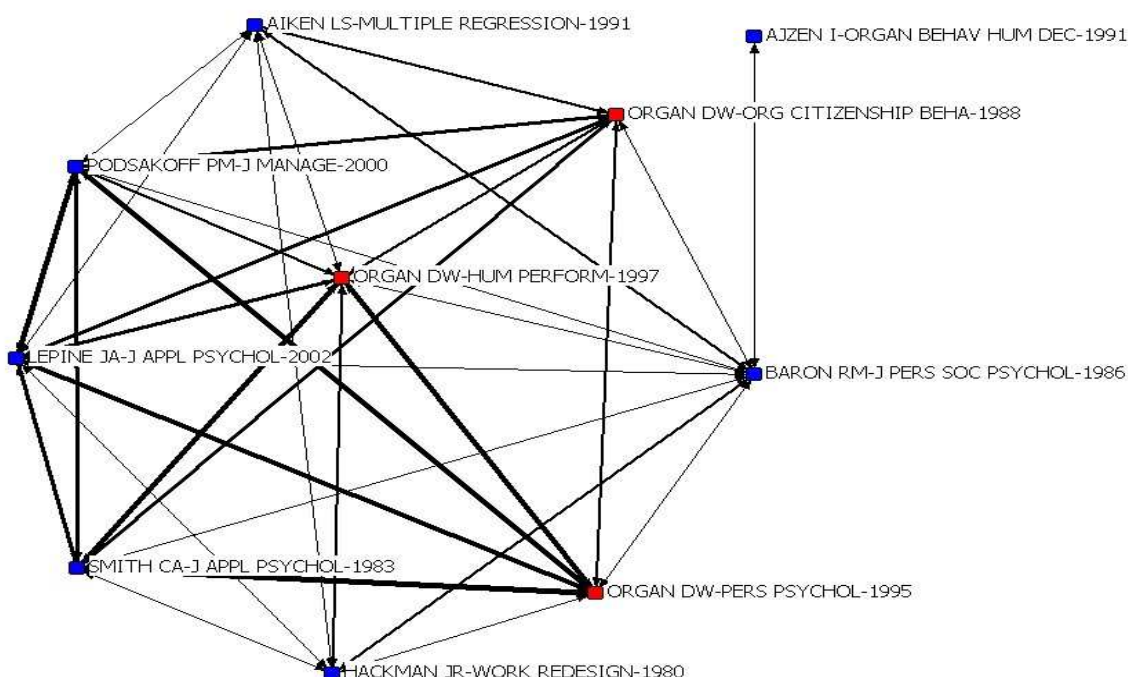
- selvittää aihealueen keskeisimpiä tutkijoita sekä julkaisuja ja näin
- kartoittaa käyttäytymistieteellistä pohjaa työhön valitulle näkökulmalle.

Tässä yhteydessä hakuja tehtiin lisäksi tuplaten, muuttamalla sanojen loppuosat muodosta – *our* muotoon –*or*. Tämä nähtiin tarpeellisenä pidemmän version ollessa alkuperäisen brittiläisen ja lyhyempi muoto taas amerikanenglannin ääntämisen ja kirjoitusulkoasun mukainen. Tekemällä haut molemmille kirjoitusulkoasuille, saatiin virheen mahdollisuus tulkinnassa mahdollisimman pieneksi.

⁷³ <http://scholar.google.fi/schhp> ja <http://books.google.com> sekä <http://www.sciencedirect.com>

Sanat tuottivat odotetusti suuria artikkelituloksia. Pelkästään ensimmäinen haku brittiläisen ilmaisutavan mukaisella käsitteellä *work behaviour* antoi tulokseksi vajaat 15 000 artikkelia. Amerikanenglannin vastine *work behavior* tuotti puolestaan yli 40 000 artikkelitulosta (100 000 ollessa suurin arvo, minkä tietokanta antaa). Näin suurten aineistomäärien analysointi ei ollut mahdollista järjestelmässä. Tulosten koko antoi kuitenkin suuntaa siitä, että työkäyttäytymisen tutkimus on esillä vahvasti tiedelehdistössä. Haun perusteella tutkimus painotui amerikanenglannin kirjoitusulkoasuun.

Jotta työ- ja organisaatiokäyttäytymisen laajalta tutkimusalueelta saatiin seulottua tässä tehtävän työn kannalta keskeisimpiä tietoja, rajattiin tulosten tutkimus- ja aihealueet hakutietokannan työkaluilla liitteessä yksi esitetysti (myöh. as. D)^(LIITE 1). Sama rajausta asetettiin jatkossa muihinkin hakuihin, jotta tulokset pysyisivät vertailukelpoisina. Rajauksen jälkeen artikkelituloksiksi saatiin: *work behaviour* 1344 ja *work behavior* 6123. Näistä kummastakin tallennettiin verkostokuvaa varten 500 ensimmäisen artikkelin koonnokset, mikä on suurin mahdollinen tallennusmäärä. Tämä nähtiin riittävänä otantana oikeasuuntaiselle analyysille (myöhemmin myös muissa hauissa, asetus E). Verkostokuvassa *work behaviour* tuotti pienillä minimiviittauksilla massiivisia ja epäselviä kuvia. Vasta haravoimalla minimiviittausmääräksi yhdeksän, saatiin kuvaan selkeyttä:



VERKOSTOKUVA 1 – Work behaviour: Minimiviittausmäärä 9. Kuvassa esiintyvät vain viittauksia saaneet henkilöt ja viitattu julkaisu. Vahvimmat viittaussuhteet näkyvät tummina.

Verkostokuvasta nousi esiin keskeisimmin viitattuna Organ kaiken kaikkiaan kolmella (3) artikkelillaan. Vahvasti viitattuja olivat lisäksi Podsakoff, LePine ja Smith. Tutustumalla pääpiirteisesti näiden artikkeleiden sisältöön ja aihepiiriin, huomattiin haun tulosten yllättävyys: jokainen artikkeli vähintään sivusi alaistaitoa. Lisäksi korostui amerikanenglannin kirjoitusulkoasu.

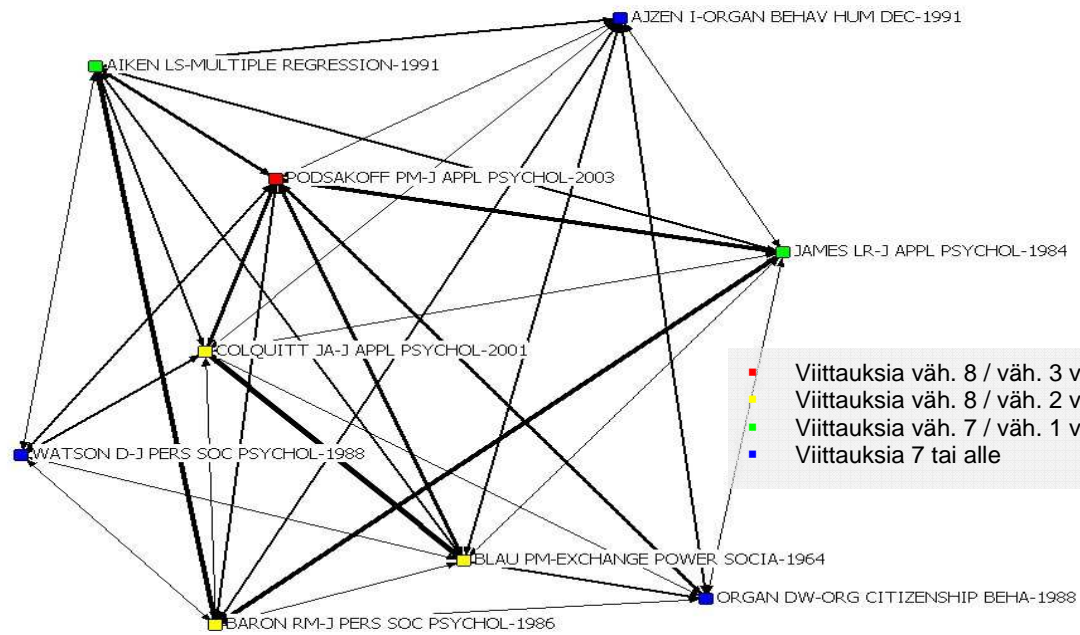
Vaikka raja-alue oli siis aloitettu yli 15 000 artikkelista ja todetusti myös hakusanat oli valittu ihmisen työkäyttäytymiseen vain hyvin yleisesti liittyviksi, tulokset olivat odotettua tarkempia. Tämän tutkimuksen pääaluetta käsittelevät suoraan kaikki keskeisimmin esiintyneistä artikkeleista: Organ, Podsakoff, Lepine ja Smith [organizational citizenship behavior]. Aihepiireittäin tarkasteltuna tulokset johtivat pääasiassa soveltavan kuin myös henkilöstöpsykologian alueille [LePine, Smith: – applied –] [Organ: – personnel –]. Liityntäpintoja oli myös liikkeenjohtoon ja käyttäytymistieteisiin [Podsakoff: – management –] [Organ: – behavior, performance –].

Tulos herätti kiinnostuksen,

- johtavatko britti- ja amerikanenglannin muotoisten sanahakujen tulokset samojen tutkijoiden ja/tai julkaisujen ja tutkimusalojen jäljille, vai olisiko kirjoitusulkoasulla merkitystä tähän lainkaan. Toisekseen kiinnostuttiin siitä,
- korostuvatko samat havainnot jatkossa myös hakusanoilla *organizational behaviour/-or*.

Yleiseksi pohjustukseksi aiotut työ- ja organisaatiokäyttäytymisen hakusanat olivat alkaneet elättää tutkimusta. Hauissa siirryttiin eteenpäin.

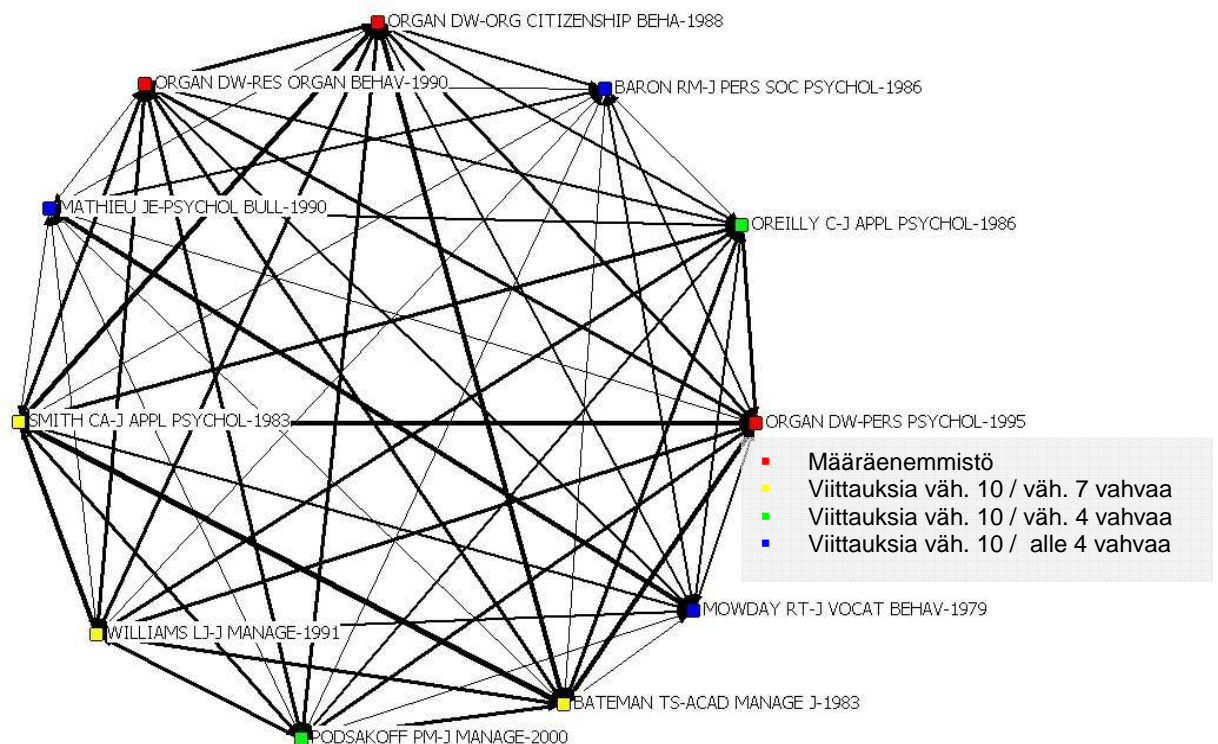
Alun perin suuremman lähtökohtatuloksen antanut *work behavior* vaati verkostokuvassa selkeytyäkseen minimiviittaussuhteiden nostamista neljääntoista. Verrattaessa saatuja tuloksia brittienglannin vastineeseen, huomattiin selkeästi keskeisimmäksi nousevan tässä yhteydessä Podsakoff useammalla vahvalla viittaussuhteella. Lisäksi esiintyi uusia keskeisiä nimiä: Aiken, Colquitt, Baron, Blau ja James. Äskettäin vahvasti esillä ollut Organ säilyi viittauksissa, jääden nyt kuitenkin taka-alalle vain yhdellä (1) artikkelilla. LePine'n ja Smithiin ei viitattu enää lainkaan.



VERKOSTOKUVA 2 – Work behavior: Minimiviittausmäärä 14.

Seuraavaksi otettiin jälleen pääpiirteiseen tarkasteluun keskeisimmin viitattujen tutkijoiden artikkelit ja sisältö aihepiireineen. Näistä Aikenilla, Colquitt’lla, Baronilla, Blaulla ja Jamesilla oli relaatioita alaistaitoon suoraan tai välillisesti. Mm. Colquitt’n tutkimuksissa organisaatioiden yleisistä olemassaolon ja pysyvyyden tekijöistä (mm. vuorovaikutus) ja niiden konkreettisista tuloksista (mm. työtyytyväisyys), mainitaan tällaisena myös alaistaito [organizational citizenship behavior]. Pienemmistä artikkeleista mainittakoon vielä Organ, jonka tässä esiintyvä kirja käsitteli suoraan alaistaitoa sellaisenaan. Kirja oli esiintynyt myös aiemman verkostokuvan viittauksissa. Huomionarvoista oli myös, ettei Podsakoffin artikkeli keskeisyydestään huolimatta käsitellyt tässä alaistaitoa, vaan käyttäytymistieteellisiä tutkimusmetodeja. Muut esiintyvät artikkelit käsitelivät alkuperäisesti työkäyttäytymistä yleisesti siihen vaikuttavine muuttujineen. Tieteenaloista nousi erityisen vahvasti esiin nyt soveltava psykologia, kaiken kaikkiaan puolessa keskeisimmistä artikkeleista (Podsakoff, James, Colquitt).

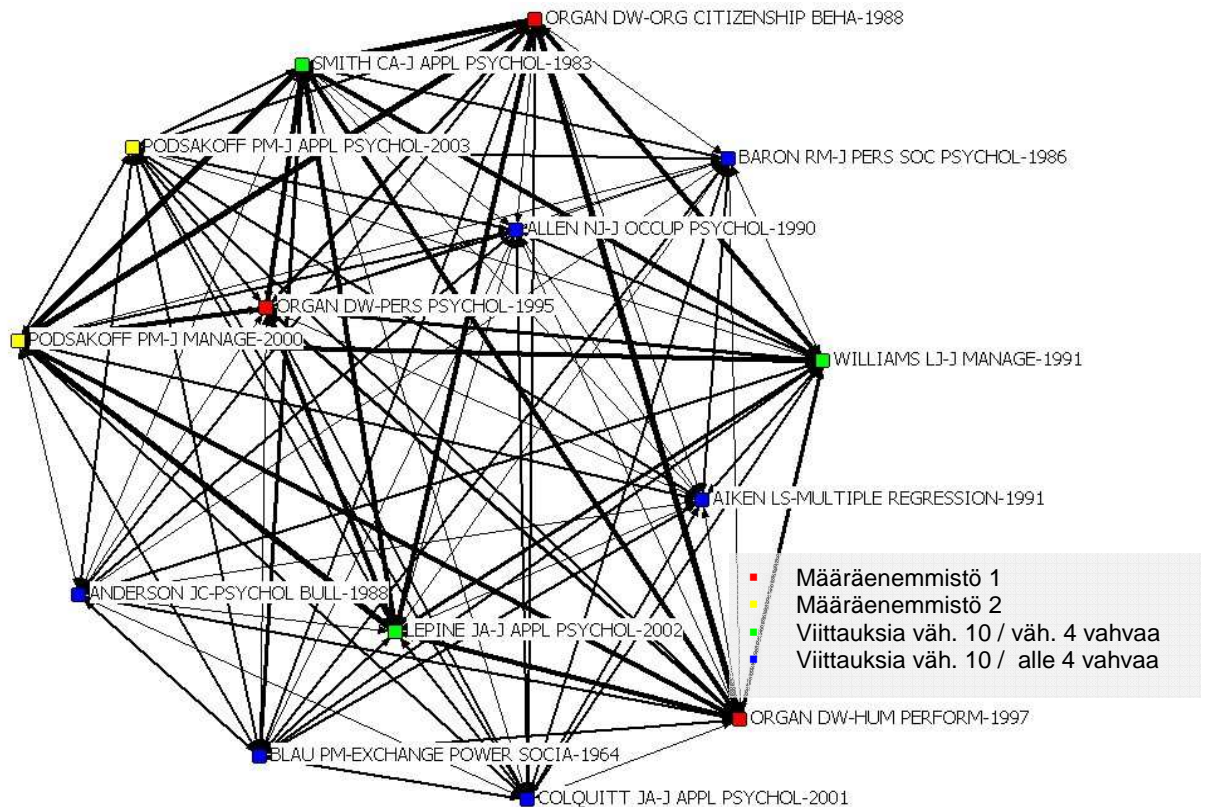
Haettaessa vastaavin rajauksin artikkeleja brittiläisittäin sanalla *organizational behaviour*, saatiin yllätykseksi huomattavasti rajatumpi tulospäättely, 485. *Organizational behavior* tuotti kuitenkin jo vajaat 3500 artikkelia. Kieliasullinen jakauma noudatteli siis samaa linjaa, kuin aiemmissa haussa työkäyttäytymiselle. Nyt muodostuneita verkostokuvia verrattiin työkäyttäytymisen vastaaviin yhtäläisyyksien löytämiseksi.



VERKOSTOKUVA 3 – Organizational behaviour: Minimiviittausmäärä 22.

Brittienglantilaisittain haettuna organisaatiokäyttäytyminen tuotti varsin tasaisesti jakautuneen verkostokuvan. Määrällisesti eniten siteerattuja artikkeleita oli aiemmista hauista tutulla Organilla, jolta esiintyi yhdentoista tutkijan verkostossa artikkeleita peräti kolme (3). Organiin kohdistettujen viittausten määrä myös vahveni huomattavasti edellisistä *work behavior* – sanalla saaduista ja ne vastasivat nyt lähemmin ensimmäistä verkostokuvaa. Muita molemmissa aiemmissa kuvissa esiintyneitä olivat Podsakoff, Baron ja Smith vahvistuneilla viittaussuhteilla. Vahvoja viittauksia saivat myös täysin uudet nimet Williams, Bateman ja O'Reilly. Artikkeleiden sisältöä tarkastellessa havaittiin Organin jokaisen julkaisun käsittelevän alaistaitoa, samoin kuin nyt myös Podsakoffin ja Smithin sekä uusista Williamsin. Tieteenalat jakoutuivat selkeästi kahdelle taholle: jo tutuksi tulleeeseen psykologiaan ja uutena liikkeenjohtoon.

Muutettaessa käytetyn hakusanan loppu *-or* -muotoon, verkostokuvan painotukset pysyivät verrattain samoina suhteessa edelliseen. Organ pysyi edelleen viittausten kärjessä kolmella (3) julkaisullaan, Podsakoffin ollessa jälleen seuraava kahdella (2) artikkelillaan. Yhtä lailla Smith sai jälleen vahvoja viittaussuhteita, samoin myös Williams. Näin myös artikkelisisällöt ja tieteenalat jokseenkin vakiintuivat.



VERKOSTOKUVA 4 – Organizational behavior: Minimiviittausmäärä 30.

Muutoksiakin kuitenkin havaittiin. Ensimmäisen verkostokuvan jälkeen viittaamaton LePine esiintyi nyt suhteellisesti vahvoin viittaussuhtein, lukumäärällisesti vahvoin viittauksin esiin nousivat myös ensimmäisestä ja kolmannesta verkostokuvasta puuttuneet, mutta toisessa vahvasti viitatus Blau ja Colquitt. Useat edellisessä haussa esillä olleet tutkijat eivät päässeet tässä kuitenkaan enää esiin, mm. O'Reilly ja Bateman.

Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen hauista ja havainnoista voitiin muodostaa seuraavanlainen koonnostaulukko vastausten hahmottamiseksi:

TUTKIJA	VERKOSTOKUVA 1	VK 2	VK 3	VK 4	KOR- KEITA YHT.	MÄÄRÄ- ENEM- MISTÖJÄ	VIITTAUS- SUHDE/5
AIKEN LS	-	+		-	1	0	
AJZEN I	-	-			0	0	
ALLEN NJ				-	0	0	
ANDERSON JC				-	0	0	
BARON RM	-	+	-	-	1	0	
BATEMAN TS			+		1	0	
BLAU PM		+		-	1	0	
COLQUITT JA		+		-	1	0	
HACKMAN JR	-				0	0	
JAMES LR		+			1	0	
LEPINE JA	+			+	2	0	
MATHIEU JE			-		0	0	
MOWDAY RT			-		0	0	
O'REILLY C			+		1	0	
ORGAN DW	+	-	+	+	3	3/4	
PODSAKOFF PM	+	+	+	+	4	1/4	
SMITH CA	+		+	+	3	0	
WATSON D		-			0	0	
WILLIAMS LJ			+	+	2	0	
+ Korkea viittaussuhde - Matala viittaussuhde							

TAULUKKO 1 – KOONNOS: Työ- ja organisaatiokäyttäjymisen keskeisimmät tutkijat viittaussuhteiden mukaan.

Taulukosta nähdään tutkijan esiintyminen kussakin verkostokuvassa (VK), sekä saadun viittaussuhteen aste. Keskeisimpien henkilöiden painoarvo työ- ja organisaatiokäyttäjymisen tutkimuksessa on tulkittavissa viimeisestä sarakkeesta.

Tutkijoista Organ esiintyi kolmessa neljästä verkostokuvasta ja mainittiin sekä työ- että organisaatiokäyttäjymisen tutkimusalueilla. Lisäksi tutkija oli mainittu useampaan otteeseen verkostokuvissa yksi, kolme ja neljä (= määräenemmistö). Vaikka Podsakoff sai puolestaan korkeimmat viittaussuhteet kaikissa neljässä haussa, hänellä oli määräenemmistö ainoastaan verkostokuvassa neljä, missä siinäkin Organin jälkeen.

Seuraavaksi eniten painottui Smith kolmella korkealla viittaussuhteella, vaikuttaen molemmilla tutkimusalueilla. Hänen jälkeensä sijoittui LePine, sekä viidentenä Williams. Williams esiintyi vahvasti vain organisaatiokäyttäjymisen tutkimuksessa, kun taas LePine puolestaan molemmissa. Tästä syystä LePine arvotettiin tässä keskeisemmäksi kaikkien hakujen alueella.

Taulukkoon kaksi on koottu viiden keskeisimmän työ- ja organisaatiokäyttäytymisen tutkijan hauissa lukumääräisesti eniten viitatuimmat tuotokset. Tuotosten bibliometriset tiedot sisältävät maininnat myös tieteenaloista ja tutkimusalueista, mutta nämä on koottu omaksi tarkastelualueekseen taulukkoon neljä. Julkaisuista on merkattu punaisella ne, joissa käsiteltiin tai sivuttiin alaistaitoa.

Seuraavassa on tutustuttu näiden tutkijoiden keskeisimpiin artikkeleihin hakujen yhteydessä esitettyä tarkemmin – myös alaistaitoa käsittelemättömään Podsakoffin artikkeliin sen saaman suhteellisen korkean viittaussuhteen vuoksi.

TUTKIJA	ENITEN VIITATUT ARTIKKELIT / TEOKSET (Viittauskertojen määrä X/4 haussa)	
ORGAN DW	- Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome 1988 (kirja). (4/4)	[x]
	- Personnel Psychology 1995, Vol. 48, Issue 4, ss. 775 – 802. (3/4)	[x]
PODSAKOFF PM	- Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, ss. 513 – 562. (3/4)	[x]
	- Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, Issue 5, ss. 879 – 903. (2/4)	
SMITH CA	- Journal of Applied Psychology 1983, Vol. 68, Issue 4, ss. 653 – 663. (3/4)	[x]
LEPINE JA	- Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, Issue 1, ss. 52 – 65. (2/4)	[x]
WILLIAMS LJ	- Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 3, ss. 601 – 617. (2/4)	[x]
[x] = Käsitteli / sivusi alaistaitoa		

TAULUKKO 2 – KOONNOS: Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen sekä alaistaidon keskeisimpien tutkijoiden viitatuimmat tuotokset hakujen mukaan.

Organ oli tutkijoista todetusti ainoa, jonka tutkimus oli julkaistu kirjana – ja erityisesti juuri alaistaitoa käsitellen. Mielenkiintoinen yksityiskohta oli lisäksi teoksen julkaisuvuosi, 1988. Tämä kertoo ensiksikin alaistaidon olleen tieteellisessä keskustelussa työ- ja organisaatiokäyttäytymisen saralla englanniksi jo ennen 1990-luvun vaihdetta. Organ pohtiikin teoksessaan 1980-luvun alaistaidollisten tutkimusten sisältöä, kehitystä sekä tuloksia.⁷⁴

Teokseen perehdyttäessä löydettiin tutkijan viittauksia myös aiempiin aihepiiriä osittain käsitteleviin muistioihinsa. Nämä viittaukset ulottuivat jopa 1970-luvulle asti. Koska Isi Web:n aika-asteikko oli teknisesti mahdoton ulottaa vuotta 1986 kauemmas (asetus A), näiden tutkimusten sisällyttämiseksi hakualueeseen, voidaan kuitenkin varovaisesti todeta alaistaitoon

⁷⁴ Organ, Dennis W.: Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome, Lexington, MA. 1988

viittaavaa tutkimusta olleen olemassa jo tätäkin aiemmin. Koska kirjan tekstissä ei viitata aihepiiriin tutkimukseen tuolloin suoranaisesti myöskään alaistaito-sanalla, voidaan Organin teoksen nähdä olevan ensimmäisiä tukevaa jalansijaa saaneita nimenomaisia alaistaidollisia kirjoja.

Organ esittää alaistaidoilla olevan kiinteä yhteys sosiaaliseen kanssakäymisen taitoon sekä työviihtyvyyteen ja näiden kautta lopulta tuloksellisuuteen. Tutkija korostaa mainittujen alais- taidon ilmentymien vaikuttavuutta tulokseen suoraa ja välillisesti. Ensiksi mainitussa tyyty- väinen työntekijä tekee suoraa hyvää tulosta. Jälkimmäisessä hän puolestaan hoitaa omat teh- tävänsä ja lisäksi auttaa ohessa työtovereitaan. Organ näkee tässä nimenomaan välillisen tu- loksellisuuden alaistaitojen vahvempana ilmentäjänä, sillä sen toteuttaminen edistää laajem- min koko organisaation yhteistä tavoitetta ja työilmapiiriä. Ratkaisevana tekijänä tällaiseen toimintaan nähtiin yksilön persoonallisuus. Alaistaidon tutkimuksen havaittiinkin lisäänty- neen juuri organisaatiopsykologian tutkimuksessa ja luoneen näin pohjaa myöhemmille orga- nisaatiotutkimuksen⁷⁵ käsitteille. Tämä selittää alaistaidon esilletulon jo peruskäsitteiden haussa.⁷⁶

Organ määrittelee alaistaidon lopuksi “yksilön vapaaehtoiseksi käyttäytymiseksi, eikä näin ollen virallisen palkkiojärjestelmän piiriin kuuluvaksi. Huolimatta vapaaehtoisuudestaan, tuollainen toiminta silti edistää organisaation toimivuutta. Jäädessään kuitenkin virallisen ar- vioinnin ulkopuolelle, alaistaitojen laiminlyönnistä ei näin seuraa sanktioita. Vapaaehtoisuu- della tarkoitetaan, ettei tuo käyttäytyminen ole aseman, työnkuvan tai työehtosopimuksen nimenomainen vaatimus, vaan pikemminkin siinä on kyse henkilökohtaisesta valinnasta.”⁷⁷

Toisessa Organin julkaisussa alaistaidon käsittely on yhtä keskeistä. Viidenkymmenenviiden (55) tutkimuksen kokoava raportti kertoo työasenteiden [job attitudes] olevan vahvoja ennus- teita alaistaidollisista ominaisuuksista. Selkeästi hyvään alaistaidolliseen käytökseen viittaavat mm. seuraavat asenteelliset seikat: oikeudenmukaisuus ja reiluus [fairness], organisaatioon sitoutuneisuus [organizational commitment] sekä esimiehen ja/tai hänen toimintansa tukemi- nen [leader supportiveness]. Oikeudenmukaisuudella ja reilulla viitataan käyttäytymiseen, joka edistää työyhteisön asioita ja toisaalta siinä vältetään rikkomasta hyvää ilmapiiriä. Sitou- tuneisuudella taas tarkoitetaan työyhteisössä mukanaoloa, yhteenkuuluvuuden halua. Esimie- hen tukeminen puolestaan tarkoittaa esimerkiksi kehitysehdotuksia ja työntekijöiden mielipi-

⁷⁵ Organisaatiotutkimuksessa tarkastellaan yleisesti yksilön ja ryhmän käyttäytymistä erilaisissa organisaatioissa.

⁷⁶ Organ, 1988, s. 4

⁷⁷ Kuten edellä

teen välittämistä johtoportaalalle. Asenteellisilla ominaisuuksilla on artikkelin mukaan alaistaidoissa kaiken kaikkiaan kyvyllisiä ominaisuuksia huomattavasti vahvempi rooli. Tutkimustulokset eivät artikkelin mukaan juurikaan vaihtelee testiryhmien tai työnkuvien välillä.⁷⁸

Podsakoff kollegoineen puolestaan kokoaa alaistaidon käsitteen ympäriltä tehtyjen tutkimusten näkökantoja yhteen ilmiön kokonaisuuden selkeyttämiseksi. Artikkelin ydin kiteytyy seuraavaan toteamukseen: “...the literature has focused more on understanding the relationships between organizational citizenship and other constructs, rather than carefully defining the nature of citizenship behavior itself...unless additional attention is directed toward more comprehensive theoretical explications of the constructs and their measures, we are in danger of developing a stream of literature that may prove of little value to the field in the long run.”⁷⁹ Näkemys on sama, kuin tämän tutkimustyön kysymyksenasettelussa tehty havainto aiheen suomenkielisen tutkimuksen keskittymisestä liiaksi alaistaidon ilmentymien tulkintaan eri yhteiskunnan alueilla, käsitteen tarkemman ymmärtämisen ja avaamisen jäädessä varjoon.

Podsakoffin artikkeli oli tässä tehtävän tutkimustyön kannalta hyvin keskeinen löytö. Siinä tutkijat mm. pohtivat alaistaidon tutkimuksen nopeaa kehittymistä ja laajentumista, tarkastelemalla aihepiirin tutkimuksen määrää ja suuntautumista. Tuloksissa todetaan alaistaidon aihealueelta ilmestyneen vuosina 1983 – 1988 ainoastaan kolmetoista (13) julkaisua, kun vertaillaikavälillä 1993 – 1998 jo yli 122. Samalla ilmiön tarkastelu on laajentunut työ- ja organisaatiokäyttäytymisestä useammille tutkimus- ja toimialoille koskettaen ainakin seuraavia:⁸⁰

- johtajuus [leadership]	- henkilöstöhallinto [human resource management]
- yhteisöpsykologia (Soveltava ala) [community psychology]	- sosiaali- ja terveyshallinto [hospital and health administration]
- sotilaspsykologia (Soveltava ala) [military psychology]	- työ- ja teollisuuslaki [industrial and labor law]
- kauppa [marketing]	- strateginen ja kansainvälinen liikkeenjohto [strategic management] [international management]
- talous [economics]	

TAULUKKO 3 – Esimerkkejä eräistä alaistaidon tutkimusalueista Podsakoffin mukaan.

⁷⁸ Personnel Psychology 1995, Vol. 48, Issue 4, ss. 775 – 802 (Ei täsmällisiä sivuviitteitä artikkelin luetta-
vuusongelmien vuoksi. Viittaukset pääasiassa artikkelin referaatista.)

⁷⁹ Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, ss. 513 – 562

⁸⁰ Kuten edellä

Tutkijat myös osoittivat, että alaistaidon ilmenemismuotoja voidaan pelkästään tuon hetkisen tutkimuksen perusteella erottaa miltei kolmekymmentä (30) erilaista – niiden edelleen lisääntyessä. Käsitteellistä konsensusta ei ole. Podsakoffin ryhmä luokittelee ilmenemismuotoja seitsemän yläkäsitteen alle, joita ovat:

- | | |
|--|---|
| 1) Auttamisen halu | [Helping Behavior], |
| 2) Joukkuehenki ts. ”tiimipelaaja” | [Sportsmanship], |
| 3) Uskollisuus organisaatiolle
(myös sitoutuneisuus | [Organizational Loyalty],
org. commitment) |
| 4) Myötämielisyys organisaatiolle | [Organizational Compliance], |
| 5) Oma-aloitteisuus | [Individual Initiative], |
| 6) Kansalaishyveellisyys | [Civic Virtue], |
| 7) Itsensä kehittäminen | [Self Development]. ⁸¹ |

Podsakoffin toinen artikkeli oli tässä tarkastelluista puolestaan ainoa, joka ei käsitellyt alais- taitoa lainkaan. Sen sijaan artikkelissa esiteltiin käyttäytymistieteellisessä tutkimuksessa käy- tettävien metodien ennako-oletuksien harhaanjohtavia vaikutuksia itse tutkimustuloksiin. Artikkelissa listattiin mm. kaksikymmentäviisi (25) yleisintä tällaista ennako-oletusten läh- dettä⁸², mahdollisia vaikutuksia sekä keinoja niiden ehkäisemiseksi.⁸³ Kyseinen artikkeli on nähty tärkeäksi lähteeksi työ- ja organisaatiokäyttäytymisenkin tutkimuksessa, jotta on voitu osoittaa siinä kuvatun ongelman huomioiminen näissä tutkimuksissa. Tässä tehtävälle käsi- teanalyttiselle tutkimustyölle se ei kuitenkaan tarjonnut olennaista sisältöä.

Smithin eniten viitatussa artikkelissa esitetään Organin (1995) tapaan eräänlaisia ennusteita tai merkkejä hyvästä alaistaidollisesta käyttäytymisestä. Tutkimus perustuu 422 työntekijästä ja heidän esimiehistään kerättyyn aineistoon ja havaintoihin. Tutkimustuloksissa alaistaidon ulottuvuudelle nähdään kaksijakoinen lähtökohta: pyyteetön auttaminen (epäitsekkyyys [alt- ruism]) sekä yleinen myötämielisyys ja uskollisuus. Tällaiseen käytökseen nähtiin liittyväksi ajatus, missä yksilö tekee oikeiksi ja asianmukaisiksi kokemiaan asioita yhteisönsä vuoksi, eikä niinkään tietyn henkilön takia.⁸⁴

⁸¹ Kuten edellä

⁸² Journal of Applied Psychology 2003, Vol. 88, Issue 5, taulukko 2, s. 882

⁸³ Kuten edellä, ss. 879 – 903

⁸⁴ Journal of Applied Psychology 1983, Vol. 68, Issue 4, ss. 653 – 663

LePine tarkastelee kriittisesti alaistaidon ulottuvuutta Organin esittämien, sen yleisimpiä ilmenemismuotojen kautta. Työtyytyväisyydestä [job satisfaction], organisaatioon sitoutuneisuudesta [organizational commitment], oikeudenmukaisuudesta ja reiludesta [fairness], uskollisuudesta [trait conscientiousness] sekä esimiehen ja/tai hänen toimintansa tukemisesta [leader support]) painottuivat piirteinä auttaminen ja yleisesti myönteisyys. Pohdinnassaan LePine esittääkin alaistaidon ilmenemismuodoilla olevan aiemmin luultua vahvempi jako nimenomaan ulottuvuuksiin, joita Smith on esittänyt (yllä).⁸⁵

Williams ottaa artikkelissaan tarkasteluun alaistaidon ilmenemismuodoista kaksi: työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutuneisuuden. Näiden kahden alaistaidollisen piirteen ja työikäytymisen välistä vahvaa yhteyttä tuki 127 esimieheltä kerätty tutkimusaineisto. Tutkimuksessa piirteille löydettiin kokonaisvaltaisesti vaihteluväli aina luontaisesta sisäsyntyisyydestä [intrinsic] ulkoiseen, opittuun [extrinsic] käytökseen. Lisäksi toiminta kohdistui selkeämmin joko organisaatioon tai vastaavasti työtovereihin ja esimiehiin. Tutkimusryhmän yksi keskeinen huomio oli kuitenkin, että tässä tunteisiin liittyvät muuttujat [affective variables] eivät ole merkittäviä alaistaidollisen käytöksen ennustajia. Näin esimerkiksi ulkoinen käytös ei aina kertonut todellisista alaistaidoista.⁸⁶

3.1.1 Koonnos: Perusta hahmottuu

Keskeisimmät tämän aihealueen tutkijat, tutkimukset ja tieteenalat olivat löytyneet, mutta yllätykseksi oli löytynyt myös muuta. Vain työ- ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuskenttään tarkoitettu ja rajattu haku oli tuonut esiin jo varsin selkeitä korrelaatioita jopa itse alaitaitoon – mille suoritettava haku oli suunniteltu toteutettavaksi vasta myöhemmin. Alaitaito oli kuitenkin esillä alkuun luultua huomattavasti vahvemmin mainitussa tieteellisessä keskustelussa.

Edellä suoritetuissa hauissa keskeisimmiksi tutkijoiksi osoittautuivat DW Organ, PM Podsakoff, CA Smith, JA Lepine sekä LJ Williams. Keskeiset tieteenalat ja alueet näiltä tutkijoilta johtuivat psykologian, erityisesti soveltavan psykologian alueille. Tämän alan lehdistössä esiintyivät useasti mm. Smithin ja LePine’n artikkelit, joilla oli lisäksi vahva yhteys saman psykologian alan muihin tutkijoihin. Ympärillä tiiviisti vaikuttavia tutkimusalueita olivat lisäksi henkilöstöpsykologia (Organ) ja liikkeenjohto (Esim. Podsakoff ja Williams). Tuloksis-

⁸⁵ Journal of Applied Psychology 2002, Vol. 87, Issue 1, ss. 52 – 65

⁸⁶ Journal of Management 1991, Vol. 17, No. 3, ss. 601 – 617

sa korostui myös käyttäytymistiede, jossa erityisesti huomion kohteena organisaatiotutkimus. Myös Podsakoffin (2000) esittämät alaistaidon tutkimuksen soveltamisalueet sopivat näiden yläkäsitteiden alle^(TAULUKKO 3). Keskeisimpiä huomioita oli tutkijoiden pääasiallinen pyrkimys, tämän tutkimustyön tekijän lailla, alaistaidon käsitteen selkeyttämiseen ja selittämiseen aiheen sekavalta tutkimusalueelta. Koonnotut tutkijoista sekä keskeisesti siteeratuista tuotoksista on esitetty taulukossa kaksi. Yksittäisinä sanoina tutkimuksista erottuivat varsin selkeinä työtyytyväisyys [job satisfaction]⁸⁷ ja organisaatiositoutuneisuus [organizational commitment]⁸⁸.

Alaistaidon vahva esiintulo kaiken kaikkiaan peräti kuudessa keskeisimmästä seitsemästä (6/7) julkaisusta, herätti tutkijassa aluksi kasvavan epäilyksen tahattomasta tutkimuksen johdattelusta hakurajausten ja -sanojen kautta sittenkin liian suoraa alaistaidollisen tutkimuksen pariin. Tämä osoittautui kuitenkin vääräksi, sillä vahvat yhteydet työ- ja organisaatiokäyttäytymisen ja alaistaidon välillä voidaan selittää Organinkin mukaan juuri sillä, että alaistaidollinen tutkimus sai vahvan tutkijakunnan alun perin juuri organisaatiopsykologian tutkimuksessa ja loi näin pohjaa myöhemmälle organisaatiotutkimuksen käsitteistölle. Osana tätä alaistaidon käsite voidaan siis tänäkin päivänä nähdä. Alla erillinen koonnostaulukko tieteenaloista ja tutkimusalueista:

TUTKIJA	TIETEENALAT/ TUTKIMUSALUEET			
	Psykologia		Käyttäytymistiede (organisaatiotutkimus)	Liikkeenjohto
	soveltava-	henkilöstö-		
ORGAN DW		1995	1988	
PODSAKOFF PM	[2003]			2000
SMITH CA	1983			
LEPINE JA	2002			
WILLIAMS LJ				1991
[] = Ei käsitellyt / sivunnut alaistaitoa				

TAULUKKO 4 – KOONNOS: Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen sekä alaistaidon tutkimusjakauma tieteenaloittain ja tutkimusalueittain keskeisimpien tutkimusten mukaan.

Huomionarvoista on, että vaikkakin lähtökohtarajaukset tehtiin alussa koskemaan työn kannalta keskeisimpiä tutkimusalueita, joihin tärkeimpien tutkijoiden tieteenalat ja/tai tutkimusalueet kuuluvat (asetus D), tulosten lopullista painottumista ja alaistaidon vahvaa esilletuloa ei

⁸⁷ Smith 1983, Organ 1988, Williams 1991, LePine 2002 (Kirjoittajaviitteet siirretty tässä alas kappaleen lukemisen selkeyttämiseksi)

⁸⁸ Williams 1991, Organ 1995, Podsakoff 2000, LePine 2002

voitu tietää. Näin ollen tuloksia voidaan pitää objektiivisina. Minimiviittaussmäärien kuitenkin vaihdellessa kunkin verkostokuvan selkeyttämistarpeesta riippuen, keskinäisiä kuvien vertauksia ei täysin sellaisinaan voida pitää sataprosenttisena totuutena. Ne antavat kuitenkin selkeän indikaation tietyn tutkijan säilymisestä vahvasti viitattuna ja siteerattuna tietyn alan tutkimuskentässä.

Yleisinä päätelminä hakutuloksista voidaan vielä todeta amerikanenglannin kirjoitusulkoasulla tuotetun työ- ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimusta ja siihen viittaavia tiedeartikkeleita monin verroin enemmän, kuin vastaavilla brittienglannin ilmaisuilla. Tälle voidaan löytää kolme varsin luonnollista syytä: suhteellisesti tarkasteltuna suurten yliopistojen keskittyminen Amerikan mantereelle ja/tai aiheen tutkimuksen tuottoisuus Yhdysvalloissa. Lisäksi sanan kirjoitusulkoasu on voinut käytössä taipua yleisesti puhuttavampaan suuntaan. Tärkeimpien työ- ja organisaatiokäyttäytymisen tutkijoiden yhteydessä esiintyneet viittaukset alaitaitoon nähtiin vakiintuneen nekin pääosin amerikanenglannin muotoon, kirjoittajien ollessa myös poikkeuksetta amerikkalaisia. Eurooppalaislähtöistä tutkimusta ei muodostuneista verkostokuvista löytynyt. Kieliasulla ei kuitenkaan nähty olevan merkitystä tutkijoiden jakaantumiseen: keskeisimmät tutkijat esiintyivät vahvasti sekä työ- että organisaatiokäyttäytymisen tutkimusalueilla, britti- tai amerikanenglannin hakusanoista huolimatta. Mainittakoon, että usein töiden otsikot kirjoitettiin brittiläisittäin, sisällössä käytettiin paljon amerikanenglannin muotoa.

Tarkasteltaessa keskeisimmiksi nousseita tutkimuksia ajallisesti, saadaan varsin tasainen aikajänne. 1980-luvulla artikkeleista oli julkaistu kaksi seitsemästä⁸⁹, samoin kuin 1990-luvulla⁹⁰. Painotus yhden enemmistöllä nähtiin kuitenkin 2000-luvulle⁹¹. Mikäli tarkastellaan vain alaitaitoihin viittaavia julkaisuja, jää Podsakoffin tutkimus vuodelta 2003 tällöin pois. Näin joka vuosikymmenelle olisi asemoitavissa tässä kaksi julkaisua. Aikajännettä tarkasteltaessa löytyi lisäksi Organilta (1988) viittauksia myös aiempiin aihepiiriä osittain käsitteleviin tutkimuksiinsa 1970-luvulle ja Podsakoffin (2000) maininta alaitaidon tutkimuksen intensiteetin kasvusta 1990-luvulla. Näin alaitaidon tutkimus voidaan työ- ja organisaatiokäyttäytymisen kautta hahmottaa iältään kaiken kaikkiaan kolmikymmenvuotiseksi, jonka tutkimuksella on selkeä kasvu 1990-luvulla. Tuotteliaimmiksi tutkijoiksi voidaan lopuksi nähdä Organ ja Podsakoff. Alla selventävä koonnos esitetystä:

⁸⁹ Smith 1983, Organ 1988

⁹⁰ Williams 1991, Organ 1995

⁹¹ Podsakoff 2000 ja 2003, LePine 2002

TUTKIJA	VUOSIKYMMEN		
	1980 - luku	1990 - luku	2000 - luku
ORGAN DW	← 1988	1995	
PODSAKOFF PM			2000 [2003]
SMITH CA	1983		
LEPINE JA			2002
WILLIAMS LJ		1991	
← = Viittauksia 1970-luvulle [] = Ei käsitelty / sivunnut alaistaitoa			

TAULUKKO 5 – KOONNOS: Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen sekä alaistaidon ajallinen jakauma keskeisimpien tutkimusten mukaan.

Edellä suoritettu ensimmäinen bibliometrinen haku oli suhteellisesti varsin laaja, ottaen huomioon kysymyksessä olevan toistaiseksi vielä yleiskäsitteet. Sen suorittaminen tarkasti nähtiin tässä kuitenkin eräänlaiseksi tutkijan velvollisuudeksi, koska jo alkuvaiheessa nähtiin suoria viittauksia alaistaitoon. Edellä tutkitusti voidaankin varsin varovasti todeta jo tässä yhteydessä *koonnostaulukoissa esiintyvien tutkijoiden, julkaisujen sekä tieteenalojen ja tutkimusalueiden olevan keskeisesti esillä alaistaidon aihealueella*. Ensimmäiselle haulle asetetut tavoitteet oli saavutettu – tutkijan riemuksi osin jopa ylitettykin.

3.2 Haku kaksi: Työtyytyväisyys ja organisaatiositoutuneisuus

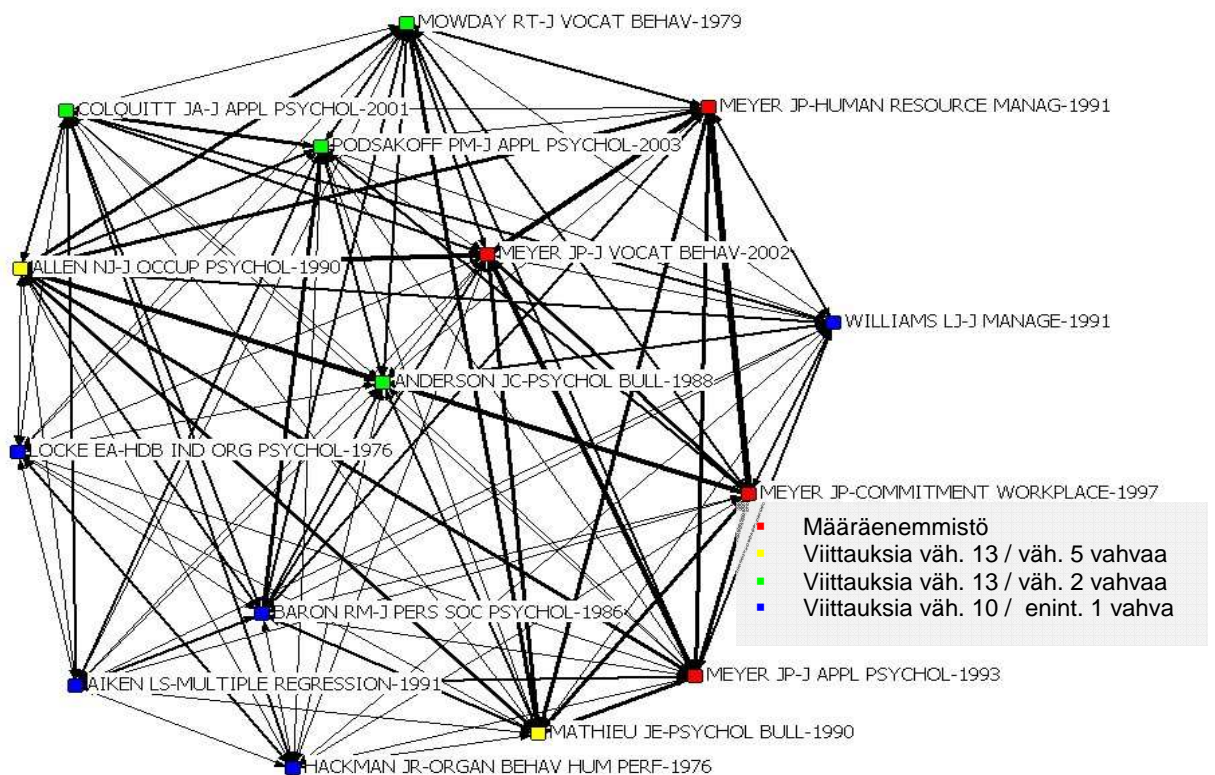
Edellä kuvattujen artikkelien sisällöistä hahmottuivat keskeisimpinä käsitteinä todetusti *job satisfaction* ja *organizational commitment*. Seuraavaksi haettiin erillishaut näille molemmille. Nyt tiedettiin jo edellisen pohjalta periaatteellista rajausta tuloksille. Haulle haluttiinkin:

- selvittää, kenen tutkimina ja millä tieteenaloilla tai tutkimusalueilla tähän työhön rajatuista sanat keskeisimmin esiintyvät ja näin
- varmentaa, korreloiko tutkimus näiden käsitteiden parissa vastaavasti työ- ja organisaatiokäyttäytymisen keskeisimpiin tutkijoihin, tieteenaloihin ja tutkimusalueisiin.

Alaistaidon noustua selkeästi esiin jo työ- ja organisaatiokäyttäytymisen tutkimuksessa, haluttiin lisäksi:

- selvittää haettavien sanojen yhteydet alaistaidon tutkijoihin sekä tieteenaloille ja tutkimusalueille.

Ensiksi suoritettiin haku työtyytyväisyydelle, *job satisfaction* (A=kaikki, B=kaikki, C=vain artikkelit, D=liite 1). Haku tuotti vakioasetusten ja -rajausten jälkeen noin neljätuhatta (3989) artikkelitulosta, joiden pohjalta (E=500) saatiin esiin uusi nimi: JP Meyer. Tutkija esiintyi lopuksi muodostuneessa verkostokuvassa peräti neljällä (4) eri artikkeliviittauksella, mitä voidaan kokonaisuudessaan pitää merkittävänä tuloksena. Työtyytyväisyydellä oli siis nähtävästi vahva yhteys Meyerin. Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen sekä alaistaidon keskeisistä tutkijoista myös Podsakoff ja Williams esiintyivät muodostuneessa verkostokuvassa tutuilla artikkeleillaan. Näistä kuitenkin vain Williamsin artikkeli (1991) käsitteli alaistaitoa ja tässä haettavia sanoja. Aiemmin vahvasti esillä ollut Organ ei saanut nyt viittauksia. Varsinaisesti korkeaa viittaussuhdetta työ- ja organisaatiokäyttäytymisen tai alaistaidon keskeisimpiin tutkijoihin ei siis vielä näkynyt.



VERKOSTOKUVA 5 – Job satisfaction: Minimiviittausmäärä 28.

Tarkasteltaessa seuraavaksi pääpiirteittäin verkostokuvassa esiintyneitä Meyerin tuotoksia, huomattiin niitä julkaistun henkilöstöhallinnon (Meyer 1991), soveltavan psykologian (1993), työkäyttäytymisen (1997) ja ammattikäyttäytymisen (2002) aihealueita käsittelevissä lehdissä. Työtyytyväisyyttä tarkasteltiin tiedelehdistössä siis monesta näkökulmasta ja samoilla alueilla, kuin työ- ja organisaatiokäyttäytymistä ja näiden kautta löytynyttä alaistaitoakin.

Analysoitaessa puolestaan artikkelien sisältöä, erottuivat niistä keskeisimmiksi avainsanoiksi sitoutuneisuus, sitoutuminen ja sitoumus [commitment]. Vaikkakin yhteys työtyytyväisyyden ja organisaatioon sitoutuneisuuden välillä aiemmista työ- ja organisaatiokäyttäytymisen hauista jo lähtökohtaisesti tiedettiin, tuloksen konkreettisuus ja selkeä yhteys yllätti. Meyerin artikkeleissa sekä muissa artikkeleissa haun ympärillä mainittiin toistuvasti nimenomaan tutkijapari Meyer-Allenin (Allen myös kuvassa) julkaisema tutkimus työntekijän sitoutumisen kolmesta tasosta.⁹² Alla julkaisun keskeinen sisältö:

TASO	SISÄLTÖ
- JATKUVA SITOUTUNEISUUS - “ TARVE (Need) “	Sitoutumista ohjaa rationaalisuus. Työpaikan vaihtaminen aiheuttaa kustannuksia työntekijälle, ja siksi hän on ”pakotettu” pysymään organisaatiossa. Jatkuvaan sitoutumisen muodossa työntekijä on tunnistanut organisaatioon tekemänsä investoinnit sekä työmahdollisuudet.
- NORMATIIVINEN SITOUTUNEISUUS - “ VELVOITE (Obligation) “	Työskentelee organisaatiossa, koska luulee, että niin kuuluu tehdä. Tällöin työntekijä on omaksunut organisaation normit ja ohjeistukset.
- AFFEKTIIVINEN SITOUTUNEISUUS - “ HALU (Desire) “	”Samaistuminen” organisaatioon. Tämä sitoutumisen muoto on kaikkein voimakkain, koska se perustuu sitoutumiseen arvoihin ja tavoitteisiin. Affektiivisen sitoutumisen muotoa vahvistavat sellaiset työkokemukset, jotka tuottavat mielihyvää työntekijälle, lisäksi hän tuntee suhteensa organisaatioon hyväksi ja kokee olevansa asiantuntija omassa työssään.

TAULUKKO 6 – Työntekijän sitoutuneisuuden tasot Meyerin ja Allenin mukaan.

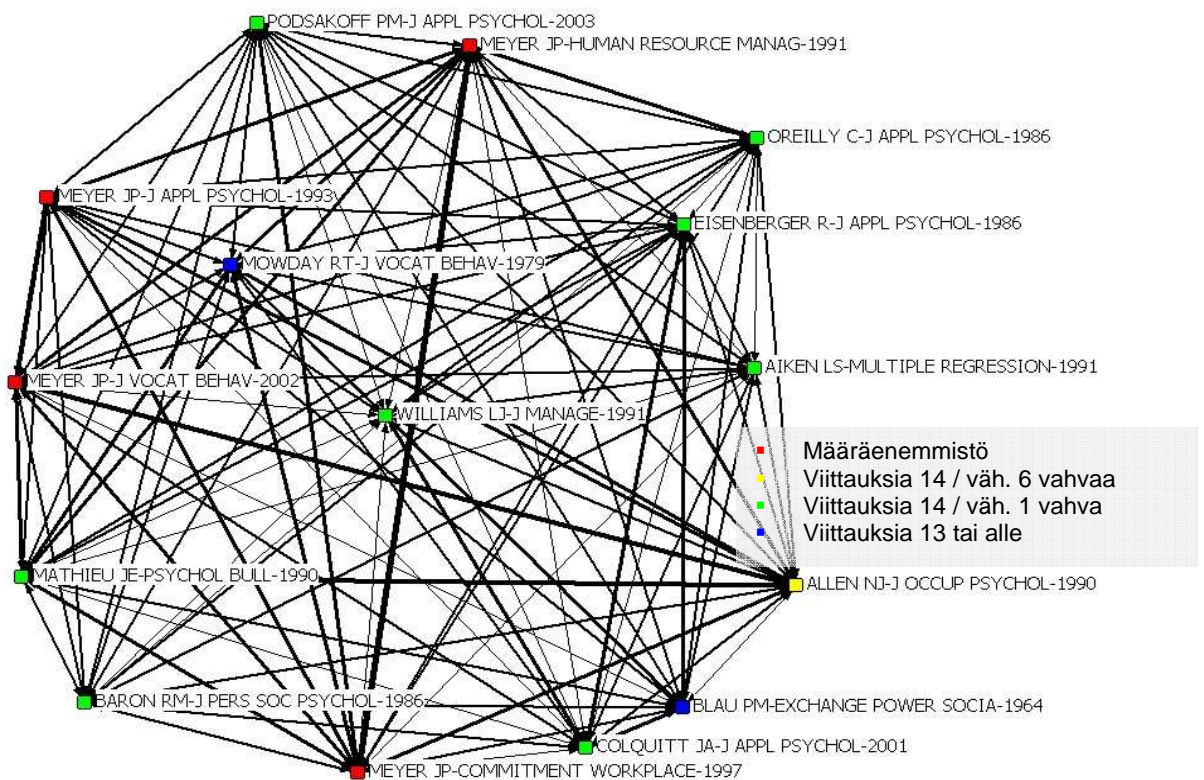
Muissa Meyerin artikkeleissa tätä ns. Meyer – Allenin kolmifaktoriteoriaa oli testattu eri yhteyksissä. Tärkeä yksityiskohta löytyi Meyerin artikkelista vuodelta 2002, missä mainittiin alaistaidon yhteys affektiiviseen sitoutuneisuuden tasoon seuraavasti:”...affective commitment had the strongest and most favorable correlations with organization-relevant (attendance, performance, and *organizational citizenship behavior*) outcomes...”⁹³ Tuloksilla voi-

⁹² Human Resource Management Review 1991, Vol. 1, Issue 1, ss. 61 – 89

⁹³ Journal of Vocational Behavior 2002, Vol. 61, Issue 1, ss. 20 – 52

daan todentaa haetulla työtyytyväisyydellä olevan yhteys sitoutuneisuuteen ja liityntäpintaa, tässä esille tulleet ja tuloksissa esiintyneen Williamsinkin kautta, myös alaistaitoon. Tämä tukee Organin keskeisimpien artikkelien pohjalta aiemmin tehtyjä havaintoja ja tässä haetulle lähtökohtaisesti asetettujen kysymysten taustaoletuksiakin. Mielenkiintoista oli kuitenkin, etteivät alaistaidon tutkijat tai tuotokset esiintyneet näissä hakutuloksissa selkeämmin. Tästä lisää yhdistelmähaussa.

Organisaatiositoutuneisuudelle samoin asetuksin ja rajauksin suoritettu haku tuotti puolestaan noin kaksi ja puolittuhatta artikkeliosumaa (2481). Muodostuneessa verkostokuvassa (E=500) Meyer esiintyi edelleen samoilla neljällä artikkelillaan. Selkeästi korostui jälleen myös hänen tutkijakollegansa NJ Allen, jonka artikkeli käsitteli mainittuja sitoutumisen asteita.⁹⁴ Alleniin oli viitattu myös aiemmin hakusanalla *organizational behavior*. Tuolloinkin viitattu artikkeli oli sama. Myös Podsakoff ja Williams olivat jälleen aiemmin esiintyneistä esillä.



VERKOSTOKUVA 6 – Organizational commitment: Minimiviittausmäärä 40.

⁹⁴ Journal of Occupational Psychology 1990, Vol. 63, ss.1 – 18

3.2.1 Koonnos: Sitoutuneisuus alaistaidon ilmentäjänä

Suoritettu haku tuotti tutkijoiden osalta huomionarvoisia eroavaisuuksia aiempiin. Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen keskeisimmät tutkijat eivät olleet enää kuvissa keskeisesti esillä – ainoita viittauksia saivat Podsakoff ja Williams. Selkeimmin tässä haetuissa korostui tutkijapari Meyer – Allen. Vahvimmat tieteenalat ja tutkimusalueet olivat tätä kautta henkilöstöhallinto, soveltava ja työpsykologia (Allen 1990), sekä työ- ja ammattikäyttäytyminen (Meyer). Mainituilla oli selkeä vastaavuus pienin tutkimusalavariaatioin aiempiin työ- ja organisaatiokäyttäytymisen sekä alaistaidon tutkimusalueisiin.

Molemmissa hauissa korostui erityisesti Meyer – Allenin sitoutuneisuuden kolmifaktoriteoria, jota oli sovellettu ja siteerattu tieteenaloilla ja tutkimusalueilla laajalti. Tämä kertoo teorian yleisestä hyväksyttävyydestä. Alaistaito nousi esiin keskeisesti myös kerran: mainitun kolmifaktoriteorian sitoutuneisuuden asteista affektiivinen sitoutuminen nähtiin nimittäin selkeimmin alaistaidollisiin ominaisuuksiin liittyväksi. Tutkijat näkivät tässä työntekijän samaistuvan organisaatioon omasta halustaan ja tuon samaistumisen vahvistuvan hyvillä työkokemuksilla ja oman alan asiantuntijuuden kokemisella. Tulosten koonnos alla:

TUTKIJA	TIETEENALAT/ TUTKIMUSALUEET				
	Psykologia		Käyttäytymistiede		Henkilöstöhallinto
	soveltava-	työ-	työ-	ammatti-	
MEYER JP	1993		1997	2002 x	1991
ALLEN NJ		1990			

x = Käsitteli / sivusi alaistaitoa

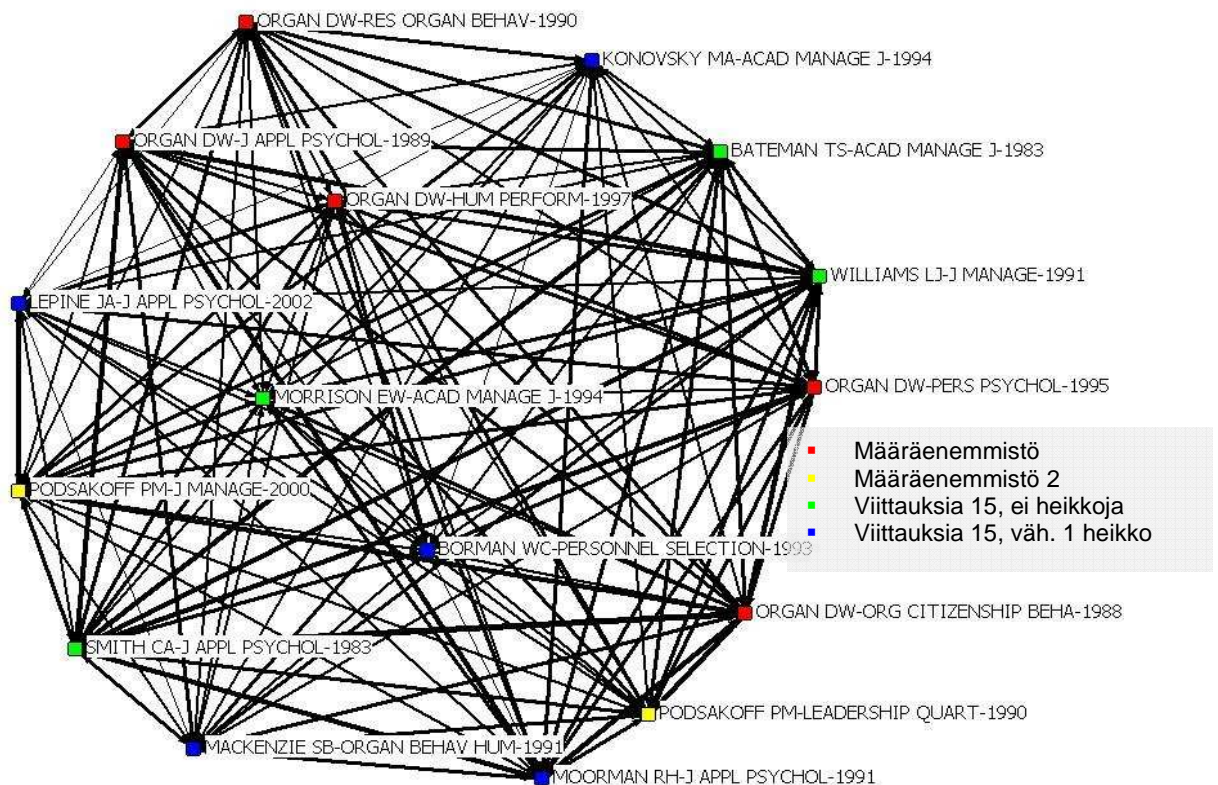
TAULUKKO 7 – KOONNOS: Työtyytyväisyyden ja organisaatiositoutuneisuuden tutkimusjakauma tieteenaloittain ja tutkimusalueittain keskeisimpien tutkimusten mukaan.

Tarkasteltaessa tässä yhteydessä hakua vielä ajallisesti, voidaan nähdä työtyytyväisyyden ja organisaatiositoutuneisuuden tutkimuksen olleen voimakkaimmillaan koko 1990-luvun ja vielä tultaessa 2000-luvun alkuun. Kun tätä verrataan ensimmäisiin analyyseihin työ- ja organisaatiokäyttäytymisestä, pitäen mielessä hakujen esitetyt yhteydet myös alaistaitoon, näyttää 1990-luku olleen näin kokonaisuudessaan tähän mennessä haettujen aiheiden tutkimuksessa tärkeä ajanjakso. Voidaan todeta, että toiselle haulle asetettuihin selventäviin kysymyksiin oli saatu riittävät vastaukset.

3.3 Haku kolme: Alaistaito

Seuraavaksi siirryttiin yleisluontoisista hakusanoista ns. alaistaidon ”täsmähakuihin”. Tässä alaluvussa suoritettun bibliometrisen analyysin päämääräksi asetettiin suoraa kaikki kolmannen pääluvun alussa esitetyt kysymykset, koska haku koski nyt halutusti juuri alaistaitoa. Luvun hakujen tulisi näin osoittaa alussa yllättäen esille nousseille alaistaidollisille viitteille varma pohja, mm. alaistaidon keskeisten tutkijoiden osalta.

Koska käsitteen lyhenne *OCB* [organizational citizenship behavior] esiintyi useasti alaistaitoon viittaavissa, tai sitä käsittelevissä artikkeleissa aiemmin, suoritettiin haku ensimmäiseksi sille. Tätä hakusanaa oli suunniteltu käytettäväksi myös alun perin Organin kirjallisuuden pohjalta. Vakiorajatulla (A, B, C) haullla saatiin suoraa 457 artikkelitulosta, joten muita rajoituksia (D, E) ei tehty. Tulosten oikeellisuutta ja paikkansapitävyyttä voitiin näin pitää parhaana mahdollisena tuolla hakuhetkellä (3.11.2008), koska hakutuloksista ei yleensäkään saisi tallennettua kuin 500 ensimmäistä. Tulos oli siis alustavasti miltei optimaalisin mahdollinen, koska tässä olivat mukana myös kaikki Isi Web:n tieteenalat ja alueet^(LIITE 1).



VERKOSTOKUVA 7 – OCB: Minimiviittausmäärä 52.

Verkostokuvan minimiviittausmäärä nostettiin haravoiden peräti 52:een, jotta voitiin olla varmoja tulosten oikeellisuudesta. Verkostokuvan hiljalleen selkeytyessä, oli mielenkiintoista huomata sen pysyvän samanlaisena käytettäessä miniviittausmääriä 44 – 51. Vasta viittausmäärän alarajan nosto nykyiseen tiputti senhetkisistä heikoimmin viitatus tutkijan pois. Tästä havainnosta voitiin jo alustavasti päätellä kuvassa jäljelle jääneiden tutkijoiden olevan keskenään hyvin tasavahvoja. Kun viittaussuhteiden vahvuudet (nuolen paksuudet) asetettiin näkyviin, todettiin arvio oikeaksi: kuva oli varsin symmetrinen. Tasavahvuuden vuoksi matalimmiksi viittaussuhteiksi ja näin vähiten luotettavimmiksi tulkittiin tässä yhteydessä raa’asti ne artikkelit, joihin oli vähintään yksi heikko viittaus.

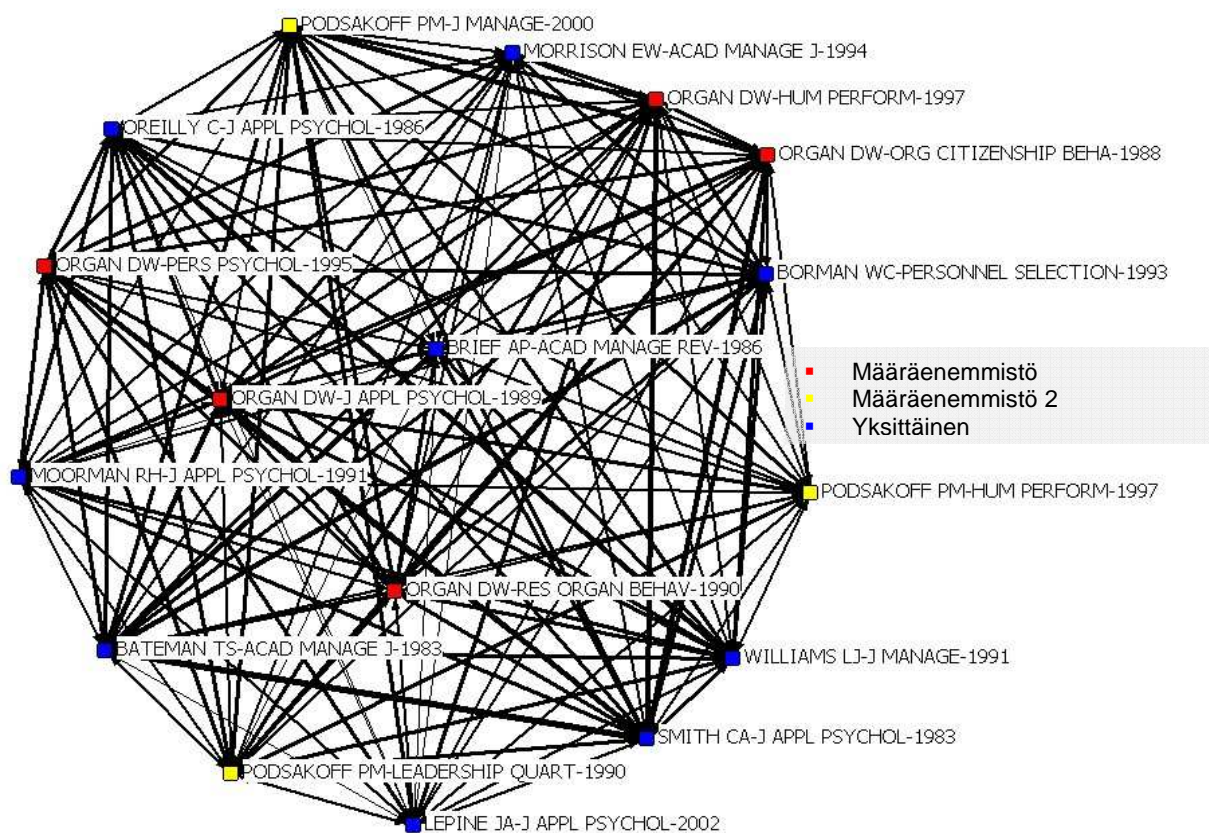
Selkeästi vahvimman viittaussuhteen sai edelleen DW Organ. Hänen julkaisujaan esiintyi kuvassa kaiken kaikkiaan viisi (5). Toinen selkeästi erottuva oli PM Podsakoff kahdella (2) vahvasti viitatuilla artikkelillaan. Verkostokuvassa viitatuista Organin julkaisuista kahteen perehdyttiin jo aikaisemmin (1988, 1995 – taulukko 2). Näiden lisäksi tutkijalta esiintyi nyt myös kolme artikkelia, joista kaksi olivat nekin olleet esillä verkostokuvissa aiemmin (1990, 1997), mutta tuolloin muita Organin artikkeleita matalammilla viittaussuhteilla. Tästä syystä niihin ei ollut perehdytty. Lisäksi tutkijalta esiintyi viitattuna yksi täysin uusi artikkeli (1989). Podsakoffin artikkeleista toinen ei ollut aiemmin ollut esillä verkostokuvissa (1990). Kaiken kaikkiaan tieteenalat ja tutkimusalueet olivat varsin samansuuntaiset aiemmin osoitettujen kanssa. Muilla aiemmin esiintyneillä tutkijoilla oli myös useita vahvoja viittauksia. Heistä keskeisimpien hahmottamiseen tarvittiin kuitenkin useampia hakutuloksia.

Tutkijoista Organ ja Podsakoff olivat olleet esillä verkostokuvissa siis jo varsin useasti. Heihin viitattiin oletetusti myös tässä alaistaitoon suoraan viittaavassa haussa, eikä kumpaakaan voitu näin tulkita toistaan tärkeämmäksi alaistaidon tutkimuksen saralla. Organilta oli kuitenkin esiintynyt useampia viitattuja artikkeleita (5) kautta koko tähänastisen hakuprosessin Podsakoffiin (3) verrattuna. Mainittakoon kuitenkin, että Podsakoff taas oli esiintynyt molemmissa hakukokonaisuuksissa tähän mennessä, Organ ainoastaan ensimmäisessä. Lopulliset tulokset näiden tutkijoiden välillä voitaisiin näin tehdä vasta tuonnempana, kun tutkijoiden artikkelitulokset olisivat kaikinensa tiedossa ja niihin olisi tutustuttu.

Alaistaidon kokonaishaussa otettiin seuraavaksi hakusanaksi edellinen lyhenne avattuna, *organizational citizenship behavior*. Loppupäätteen valinnassa päädyttiin nimenomaan amerikkalaisen muotoon, sen ollessa brittienglannin versiota yleisemmin käytetty aiheen tutkimuksessa, kuten haussa yksi todettiin. Lisäksi yleisen haun tulokset pelkästään sanalla *or-*

ganizational behavior osoittivat viittauksissa ensimmäistä kertaa määräenemmistöt sekä Organille että Podsakoffille.

Tässä suoritettavalla haulla saatiin kaikkiaan 98 artikkeliosumaa, kun rajausta tehtiin perusasetuksilla (A, B, C) Muita rajoituksia ei näin ollen tehty, vaan kaikki tulokset tallennettiin sellaisenaan. Hakutulos oli pienin tähänastisista, mutta sen kattavuus oli silti 1/5 suurimmasta mahdollisesta tallennusmäärästä tietokannassa. Tällä perusteella tästä tehtäviä päätelmiä voidaan vielä pitää luotettavina.



VERKOSTOKUVA 8 – Organizational citizenship behavior: Minimiviittausmäärä 16.

Muodostuneen verkostokuvan tulkintaa muutettiin edellisiin verrattuna hieman. Koska kyseessä oli jo toinen ns. alaistaidon ”täsmähauista” ja siinä esiintyi aiemmasta tuttuja julkaisuja sekä tutkijoita varsin vahvasti, jätettiin viittausmäärien vertaaminen pois. Tässä esitettävän verkostokuvan tulkinnassa luotettavimmaksi nähtiin puolestaan useimmilla julkaisuilla esiintyneet tutkijat. Vastauksia haettiin edelleen tämän pääluvun alussa esitettyihin kysymyksiin.

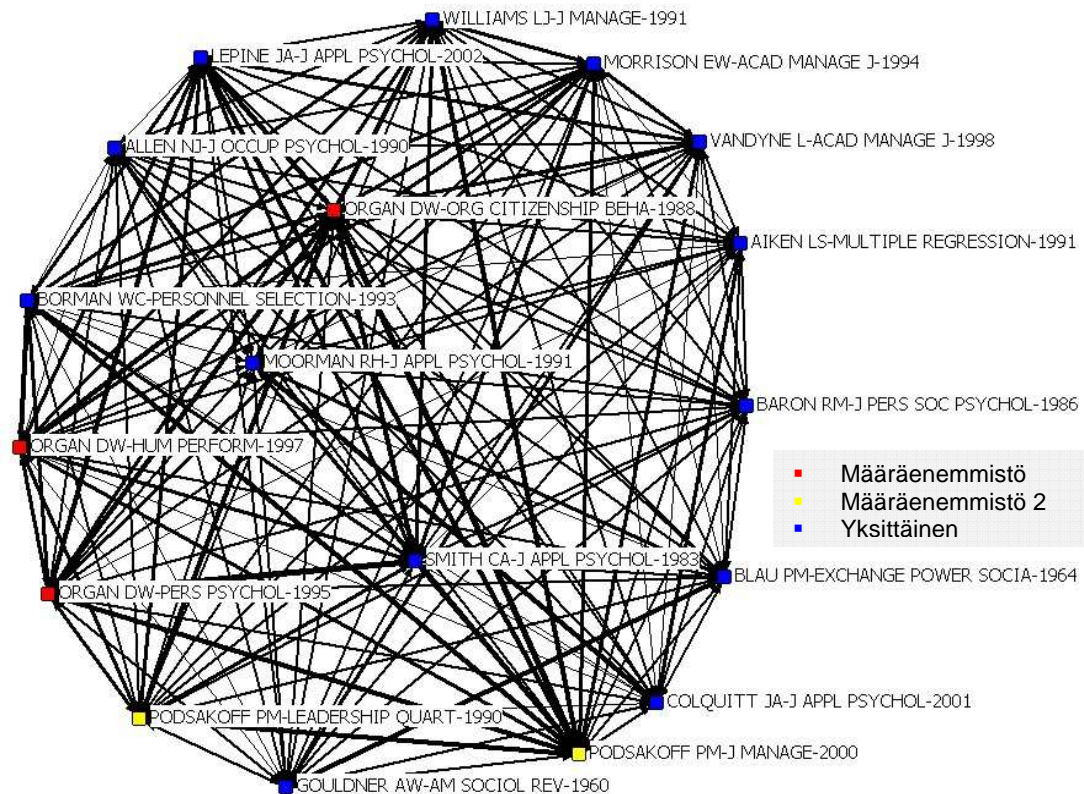
Yllä olevasta verkostokuvasta saadaan edelleen tukea sille, että Organ ja Podsakoff voidaan nähdä alaistaidon tutkimusalueella keskeisimpinä tutkijoina ja julkaisijoina. Näin myöskään tieteenalat ja tutkimusalueet eivät aiemmista pääpiirteissään muuttuneet, kuten eivät ajalliset painotuksetkaan. Tutkijoista Organ sai edelleen korkeimman viittaussuhteen viidellä (5) artikkelillaan, joihin kaikkiin on tässä tutkimuksessa paneuduttu jo aiemmin. Myös Podsakoff esiintyi kuvassa peräti kolmella (3) artikkelillaan, joista yksi oli uusi (1997). Aiemmassa haussa vahvasti viitatus Bateman, Borman, LePine, Moorman, Morrison, Smith ja Williams saivat hekin nyt toistamiseen korkeat viittaussuhteet. Osa mainituista oli tuttuja jo aiemmista verkostokuvista keskeisinä tutkijoina (LePine, Smith, Williams).

Viimeinen varsinainen alaistaidollinen haku tehtiin sanalle *organizational citizenship*. Haun tarkoituksena oli pienentää mahdollisuus tutkijan ”putkinäköistymiseen”, koska alaistaito oli tähän mennessä vakiinnuttanut paikkansa nimenomaan käyttäytymiseen liittyvänä ilmiönä. Poistamalla hakusanan loppu ”behavior”, saatiin näin karsittua hakua nimenomaan pelkän organisaatiokansalaisuuden, työntekijän yhteisöllistä jäsenyyttä, tarkastelemaan suuntaan. Mikäli haku tuottaisi edelleen tuttuja tuloksia, saataisiin analyysin yhteenvedolle luotettava päätös. Asetuksiksi valittiin perusasetukset sekä oleellisimmat tieteenalat ja tutkimusalueet (A, B, C ja D). Tuloksiksi saatiin kaikkiaan noin kahdeksan ja puolisataa (835) artikkelitulosta. Tästä määrästä tallennettiin jo vakiintuneesti maksimimäärä (E=500).

Hakutuloksista muodostettu verkostokuva oli odotetun kaltainen ja kuvan tulkinnassa käytettiin edellisen kuvan kanssa samaa tapaa. Keskeisimmin esiin nousivat edelleen Organ ja Podsakoff aiemmin käsitellyillä julkaisuillaan ja tutkimusintresseillään. Muista tutkijoista esiintyivät edelleen Borman, LePine, Moorman, Morrison, Smith ja Williams. Batemaniin ei enää viitattu. Ajallisesti alaistaidon tutkimuskenttään ei myöskään näin tullut muutoksia. Koska minimiviittausmäärä jouduttiin nostamaan jopa ennätykselliseen 64:ään, voidaan kuvassa esiintyviä tuloksia pitää myös varsin vahvoina.

Behavior-sanan poistamisesta hakuyhteydestä voidaan tehdä yleisiä tulkintoja. Ensinnäkin kuvassa pääsi näin esille useampia tutkijoita laajemmalta aihealueelta, siitä huolimatta että minimiviittausmäärä on varsin korkea. Tämä lisää ohessa suoraa alaistaidon tutkijoiksi tässä nähtyjen henkilöiden ja heidän julkaisujensa validiteettia, koska nämä esiintyvät kuvassa edelleen useammin kuin yhden kerran. Toisekseen viittaussuhteista voidaan näin päätellä alaistaidolla olevan kytköksiä laajalti eri tutkimusalueille.

Yksityiskohtana toki huomattakoon, että tässä tarkastelluista alaistaidon erillishauista behavior-sanan poisto tuotti keskimäärin heikoimman tuloksen, tarkasteltaessa vahvasti esiintyneitä Organia ja Podsakoffia. Nyt viittauksia Organiin oli enää kolme (3) ja Podsakoffiin kaksi (2). Tämä oli ymmärrettävää ja kertoo edellisen hakusanan olevan käytetyin alaistaidon tutkimuksessa.



VERKOSTOKUVA 9 – Organizational citizenship: Minimiviittausmäärä 64.

Alaistaidolle suoritettu kolmikantainen ”täsmähaku” ei ollut kokonaisuutena tuottanut suuria muutoksia aiempien hakujen alaistaidollisiin relaatioihin. Esiintyneet keskeiset julkaisut olivat odotetusti aiemmin aiheen keskeisimmiksi tutkijoiksi nähtyjä tuottamia. Näiden lisäksi esiintyi vain joitain uusia nimiä. Kaikista tämän kokonaishaun tuloksista voidaan lopuksi muodostaa ensimmäisten hakutulosten kaltainen taulukko. Tulosten luotettavuuden vuoksi listattuina ovat kaikki tässä hakukokonaisuudessa esiintyneet tutkijat.

TUTKIJA	HAUT			ERI ART. YHT.	MÄÄ RÄ- ENE MMIS TÖJÄ	VIITTAUS SUHDE/5				
	OCB	Organiza- tional citizenship behavior	Organiza- tional citizenship							
	ARTIKKE- LEITA / HAKU	ARTIKKELEI- TA / HAKU	ARTIKKELEI- TA / HAKU							
AIKEN LS			1	1	0					
ALLEN NJ			1	1	0					
BARON RM			1	1	0					
BATEMAN TS	1	1		1	0					
BLAU PM			1	1	0					
BORMAN WC	1	1	1	1	0					
BRIEF AP		1		1	0					
COLQUITT JA			1	1	0					
GOULDNER AW			1	1	0					
KONOVSKY MA	1			1	0					
LEPINE JA	1	1	1	1	0					
MACKENZIE SB	1			1	0					
MOORMAN RH	1	1	1	1	0					
MORRISON EW	1	1	1	1	0					
O'REILLY C		1		1	0					
ORGAN DW	5	5	3	5	3/3					
PODSAKOFF PM	2	3	2	3	3/3					
SMITH CA	1	1	1	1	0					
VANDYNE L			1	1	0					
WILLIAMS LJ	1	1	1	1	0					
	9/11	9/11	8/15							

TAULUKKO 8 – KOONNOS: Alaistaidon keskeisimmät tutkijat viittaussuhteiden mukaan.

Taulukon kolme keskimmäisintä saraketta osoittavat lukumääräisesti kultakin tutkijalta esiintyneet julkaisut erikseen jokaisen tässä muodostuneen verkostokuvan osalta. Näiden jälkeen oikealle on listattu eri artikkelien todellinen yhteislukumäärä. Lisäksi tiedoissa on esitettyä tutkijan saamat määräenemmistöt kaikissa kolmessa haussa. Tutkijan luotettavuus ja keskeisyys alaistaidon tutkimusalueella on lopuksi luettavissa oikeanpuoleisimmasta palkista. Viittaussuhteen voimakkuus tässä kasvaa seuraavasti: esiintyminen jokaisessa kuvassa (+1 ruutu/kuva) → useita eri artikkeleita (+1) → määräenemmistöjä (+1). Hakutuloksia suhteutettiin lopuksi vielä toisiinsa, mistä tarkemmin seuraavassa. Alimmaiselle riville on koottu vertailuarvoksi vielä vahvojen (viittauksia väh. 2/3:ssa hauista) tutkijoiden määrä kussakin haussa, suhteessa kaikkien verkostokuvassa esiintyneiden tutkijoiden lukumäärään.

Koonnoksesta erottuvat helposti tutkijat, jotka saivat viittauksia kahdessa kolmesta (2/3) hausta, tai useammin. Tarkempi verkostokuvien tarkastelu kuitenkin osoitti, että itse asiassa vain Organilta ja Podsakoffilta esiintyi verkostokuvissa useita *eri* artikkeleja - muiden tutkijoiden osalta viitattiin samoihin. Mainituista Organ sai peräti kaksi kertaa viittaukset kaikkiin viiteen artikkeliinsa samassa verkostokuvassa, Podsakoffin kaikkiin artikkeleihin viitattiin vain kerran. Tämä nosti Organin tässä suhteessa luotettavammaksi (+1). Molempien artikkelit saivat kuitenkin määräenemmistöt jokaisessa kolmesta kuvasta. Muita jo aiemmin keskeisiksi nähtyjä tutkijoita olivat tutut LePine, Smith ja Williams. Nousevia nimiä olivat Bateman, Borman, Moorman ja Morrison.

Sarakkeista voidaan tehdä muutamia havaintoja myös pystysuorasti. Siirryttäessä esimerkiksi hauissa alaistaidon lyhenteestä täydellisesti avattuun sanahakuun, saatiin vahvin hakutulos. Haku tuotti mm. keskeisimmille tutkijoille vahvimmat yksittäiset määräenemmistöt. Alimman rivin vertailuarvo kertoo vastavuoroisesti behavior-sanan poisjättämisen viimeisestä hausta nostaneen tuloksiin useita uusia tutkijoita - silti tuloksissa esiintyy yhä myös useita keskeisistä alaistaidon tutkijoita. Viittaussuhteet kuitenkin madaltuivat selkeästi mm. Organin ja Podsakoffin sekä Batemanin osalta. Tämä todettiin tarkemmin ko. verkostokuvan lyhyen analyysin yhteydessä.

Seuraavassa taulukossa on esitetty kootusti alaistaidon hakujen keskeisimpien tutkijoiden julkaisut henkilöittäin vahvuusjärjestyksessä. Tämän jälkeen artikkeleihin on perehdytty tarkemmin. Koonnoksessa ovat esitettyinä vain ne julkaisut, jotka nousivat esiin nyt ensimmäistä kertaa. Tästä syystä LePine, Smith ja Williamsin eivät esiinny taulukossa lainkaan. Heidän tutkimuksensa on esitetty taulukossa kaksi (2) ja referoitu vastaavasti sen jälkeen.

TUTKIJA	ENITEN VIITATUT ARTIKKELIT / TEOKSET (Viittauskertojen määrä X/3 haussa)
ORGAN DW	<ul style="list-style-type: none"> - Journal of Applied Psychology 1989, Vol. 74, Issue 1, ss. 157 – 164. (2/3) - Research in organizational behavior 1990, Vol. 12, ss. 43 – 72. (2/3) - Human Performance 1997, Vol. 10, Issue 2, ss. 85 – 97. (3/3)
PODSAKOFF PM	<ul style="list-style-type: none"> - The Leadership Quarterly 1990, Vol. 1, Issue 2, ss. 107 – 142. (3/3) - Human Performance 1997, Vol. 10, Issue 2, ss. 133 – 151. (1/3)
BORMAN WC	<ul style="list-style-type: none"> - Personnel selection in organizations 1993 (kirja) ss. 71 – 98. (3/3)
MOORMAN RH	<ul style="list-style-type: none"> - Journal of Applied Psychology 1991 Vol. 76, Issue 6, ss. 845 – 855. (3/3)
MORRISON EW	<ul style="list-style-type: none"> - Academy of Management Journal 1994 Vol. 37, ss. 1543 – 1567. (3/3)
BATEMAN TS	<ul style="list-style-type: none"> - Academy of Management Journal 1983 Vol. 26, No. 4, ss. 587 – 595. (2/3)
Poissa: LePine, Smith ja Williams. Ks. taulukko 2	

TAULUKKO 9 – KOONNOS: Alaistaidon keskeisimpien tutkijoiden viitatuimmat, uutena esiintyneet tuotokset hakujen mukaan.

Organin ensimmäinen artikkeli oli julkaistu vuonna 1989. Se esiintyi verkostokuvissa nyt ensimmäistä kertaa. Artikkelissa raportoidussa tutkimuksessa yhteensä 369 sairaalatyöntekijää oli pyydetty arvioimaan näkemyksensä työstään, palkkauksestaan ja yleisestä päivittäisestä mielialastaan työpaikalla. Vastaajien esimiehet taas antoivat näkemyksensä mielestään hyvistä alaistaistoista. Vastauksista huomattiin esimiesten alaitaidollisilla näkemyksillä ja työntekijöiden työnarvioinnilla olevan eroavaisuuksia, tarkasteltaessa työntekijöiden mielialojen suhdetta näkyvään käytökseen. Toisin sanoen, esimiehen arvioidessa esimerkiksi motivoituneen työntekijän myös alaitaidoiltaan hyväksi, näin usein olikin. Arvioitaessa puolestaan alaitaidollisesti hyvän työntekijän olevan myös tyytyväinen palkkaetuihinsa, tämä ei useinkaan ollut sitä. Tutkijat päättelivät näin alaitaitojen olevan harkittuja ja hillittyjä luonteenlaadun piirteitä, jotka eivät ilmennä todellisten tuntemusten tilaa. Tutkijat esittivätkin tältä pohjalta aidoimmiksi alaitaidollisiksi ominaisuuksiksi oikeudenmukaisuutta ja reiluuutta.⁹⁵

Organin toinen artikkeli oli mielenkiintoinen löytö. Siinä tutkija viittaa vahvasti yhdessä Batemanin kanssa vuonna 1983 toteuttamaansa tutkimukseen, jossa *ensimmäistä kertaa ehdotettiin alaitaidoksi kutsuttua ilmiötä* kattamaan kaikki sellaiset organisaatiolle tärkeät työntekijän käyttäytymistavat ja piirteet, jotka eivät kuulu työnkuvan muodollisiin vaatimuksiin ja

⁹⁵ Journal of Applied Psychology 1989, Vol. 74, Issue 1, ss. 157 – 164

joita ei voida velvoittaa työsopimuksella noudatettaviksi.⁹⁶ Organin tässä mainitsema tutkimus esiintyi artikkeleissa ensimmäistä kertaa jo verkostokuvassa kolme, hakusanalla *organizational behaviour*. Tuolloinen artikkelitieto kulki kuitenkin Batemanin nimellä, eikä siihen näin ymmärretty perehtyä, sen saadessa muuta verkostokuvaa matalamman viittaussuhteen. Artikkelin nyt saaman keskeisen huomion vuoksi se otettiin tässä kuitenkin käsittelyyn Organin artikkelin rinnalle. Tämä osoittautui hedelmälliseksi.

Mainitussa tutkimuksessa tutkijat nimittäin osoittivat laajalla empiirisellä tutkimuksella ihmisten välisten suhteiden olevan työpaikalla tärkeimmät työtyytyväisyyden ja sen myötä hyvän työkäyttäytymisen rakennuspalikat. Artikkelissaan Bateman ja Organ kokosivatkin tältä pohjalta yhteen ns. Alaistaidon ”mittarin” [”...a measure of OCB..."], joka sisältää niitä työntekijän toiminnan piirteitä, joita työnantajat useimmiten arvostavat, mutta eivät suoranaisesti vaadi ja joilla on välitön yhteys hyvien ihmissuhteiden muodostumiseen. Tämä mittari sisältää sekä työntekijän hyviä alaistaidollisia ominaisuuksia että myös niitä ominaisuuksia, jotka jätetään tekemättä, jottei yhteisöllisyys kärsisi. Tutkijoiden esittämä ”mittari” on kuvattu alla:⁹⁷

HYVÄT ALAISTAIDOT OMAAVA	HYVÄT ALAISTAIDOT OMAAVA EI
<ul style="list-style-type: none"> - On täsmällinen - Tekee kehitysehdotuksia - Ilmaisee ajatuksensa rakentavasti - Huolehtii yhteisestä omaisuudesta - Kunnioittaa sääntöjä ja hyvää ilmapiiriä - Opastaa uusia työntekijöitä omaehtoisesti - Haluaa pyrkiä minimitasoa parempiin suorituksiin - On kiinnostunut muiden töistä ja niiden onnistumisesta 	<ul style="list-style-type: none"> - Valita merkityksettömistä asioista - Ilmaise katkeruutta / närkästyneisyyttä - Aloita tarpeettomia väittelyitä / riitoja - Etsi syitä / virheitä muista työntekijöistä

TAULUKKO 10 – Hyvän alaistaidon ”mittari” Batemanin ja Organin mukaan.

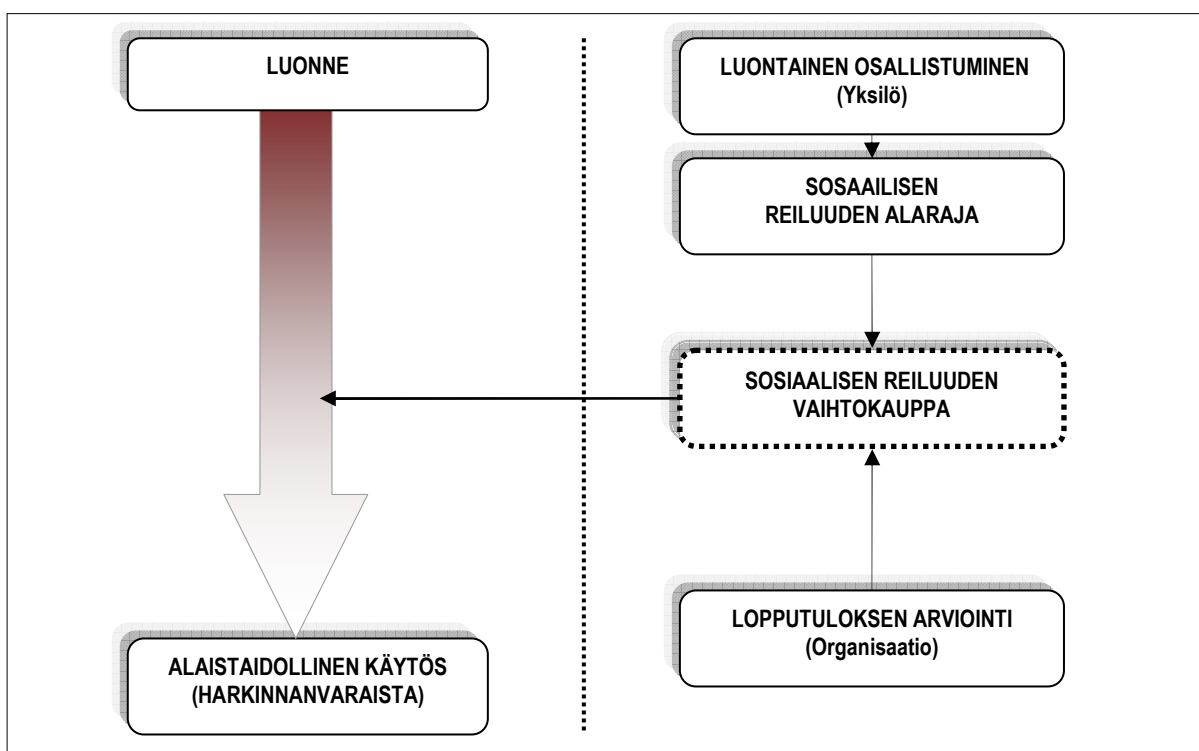
Piirteet ovat verrattain samat, joihin Organin artikkelissakin (1990) viitattiin. Lisäksi niillä on vahvoja samankaltaisuuksia Podsakoffin (2000) esittämien alaistaidon yläkäsitteiden kanssa. Voidaan todeta, että jokainen tässä luetelluista piirteistä on kuitenkin ns. terveen järjen rajoissa oleva yhteisöllisyyden piirre silloin, kun työpaikalla viihtymistä ja yhteisöllisyyttä halutaan tukea. Organ mainitseekin, ettei alaistaito sisällä vain ominaisuuksia, jotka ovat suoraan positiivisluonteisia, vaan käänteisesti myös kyvyn sietää tai kestää ajoittaisia haittoja ja turhautu-

⁹⁶ Research in organizational behavior 1990, Vol. 12, ss. 43 – 72

⁹⁷ Academy of Management Journal 1983, Vol. 26, No. 4, ss. 587 – 595

misiä, niitä kuitenkin ilmaisematta – vaikka siihen olisikin aihetta.⁹⁸ Tätä tukevat myös jo tarkastellun Organin artikkelin (1989) keskeistä huomiota, missä alaistaidolliset ominaisuudet nähtiin harkituiksi. Ne eivät näin kuvasta henkilön todellista tunnetilaa. Kansankielelle kiteytettynä ei siis tarvitse olla ”läpeensä hyvä ihminen” omatakseen hyvät alaistaidot. Pikemminkin kyse näyttäisi olevan tietäytyypisistä tilannetajusta oman toiminnan suhteen ja tämän vaikutuksesta kokonaisuuteen.

Tässä alun perin tarkastellusta Organin artikkelista (1990) löytyy todetusti tälle ajatukselle lisää tukea. Artikkelinsa loppupäätelmänä Organ esittää suosituksen alaistaidon tulkitsemiseen ja sen ennustamiseksi.^(KUVA 6) Kuvassa vasemmalla kulkee ns. alaistaidollinen linja, jonka ns. sisäisiä tapahtumia tarkastellaan puolestaan oikealla. Kiteytettynä alaistaidoissa käydään tutkijan mukaan ikään kuin kauppaa yksilön sosiaalisella reiludella suhteessa organisaatioon [social exchange fairness].



KUVA 6 – Alaistaidon selittämisen malli: Organin suositus alaistaidollisen käytöksen tulkitsemiseksi ja sen ennustamiseksi (1990).

Organ selittää teoriansa seuraavasti: mitä tärkeämmäksi työntekijä näkee organisaation tavoitteet, sitä enemmän hän on lopputulokseen valmis omalla toiminnallaan satsaamaan (vrt. organizational commitment). Näin ollen on henkilön harkinnassa, toteuttaako hän alaistaitoja. Tähän vaikuttaa myös jokaisen yksilöllinen persoona, luontainen osallistuminen ja esilläolo.

⁹⁸ Organ, 1990, ss. 46 – 47

Toiminta on lisäksi riippuvuussuhteessa siihen, kokeeko henkilö tullessa oikeudenmukaisesti kohdelluksi organisaatiossa. On huomattu, että alaistaitoja toteuttavat enemmän tyytyväiset työntekijät. Organin mallissa sosiaalisen reiluuden alaraja määräytyykin edellä kuvattujen kautta sen mukaan, kuinka tyytyväinen yksilö yleensä on työssään (vrt. job satisfaction) ja mihin hän esimerkiksi persoonaltaan ja työtehtäviltään kykenee. Organisaation tehtäväksi jää näin luoda puitteet, joissa reiluuden alarajan ja yksilön osallistumisen välinen nuoli pysyy lyhyenä, sekä asettaa tavoitteet siten, että niihin voidaan realistisesti samaistua ja niitä halutaan tukea omassa työssä (vrt. taulukko 4 – sitoutumisen tasot). Ihannetilanteessa panostus molemmiin puolin olisi siis suhteessa sama. Näin päästäisiin lopputulokseen, missä tämä ns. ”sosiaalinen vaihtokauppa” tehdään ja kuvattu nuoli yhtyy jo varhaisessa vaiheessa alaistaitoon. Näin osallistumisesta tulee luontainen osa työtä, vaikkakin se perustuu harkinnanvaraisiin elementteihin.⁹⁹ Kyseessä on siis kahden, esimiehen ja alaisen, välinen kauppa.

Edellä kuvatun kaltaisesta Organ kirjoitti vielä seitsemän vuotta myöhemmin. Pohdittuaan edelleen lisääntyvän alaistaidon empiirisen tutkimuksen määrää, laatua ja tuloksia, tutkija päätyi yhteenvetoon, minkä mukaan alaistaito on yhä enemmän luonnehdittavissa nimenomaan asiayhteydestä tai tilanteesta vahvasti riippuvaiseksi toiminnaksi.¹⁰⁰

Podsakoffin kahdesta artikkelista kumpikaan ei ollut aiemmin esiintynyt verkostokuvissa. Vanhemmassa artikkelissa raportoitiin tutkimus, mikä tarkasteli kuuden transformationaalisen (ns. ”hyvän”) ja yhden transaktionaalisen (ns. ”huonon”) johtajuuden piirteen vaikutuksia alaistaitoihin sekä työntekijöiden johtajaansa kohtaan tuntemaan luottamukseen ja tyytyväisyyteen.¹⁰¹ Tutkimuksessa oli mukana kaiken kaikkiaan peräti 988 kemiallisen alan työntekijää, joiden hyviä alaistaidollisia piirteitä heidän työnantajansa puolestaan arvioivat.¹⁰² Tulokset osoittivat oletusarvoisesti transformationaalisten johtajuuden piirteiden vaikuttavan positiivisesti tarkasteltuihin alueisiin, mutta enemmänkin välillisesti kuin suoraan. Transaktionaalisen johtamisen piirre taas lisäsi hetkittäistä tyytyväisyyttä, esim. palkkauksen suhteen, muttei saanut aikaan pitkäkestoista parannusta alaistaitoihin ja luottamukseen.¹⁰³ Tässä tehtävän Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen tieteenalan tutkimuksen kannalta Podsakoffin artikkeli, ja nimenomaan siitä löytynyt yhteys alaistaitojen ja johtajuuden välillä, on alaistaidon

⁹⁹ Organ, 1990, ss. 65 – 68

¹⁰⁰ Human Performance 1997, Vol. 10, Issue 2, ss. 85 – 97

¹⁰¹ Piirteitä olivat: Transform.: yhteisten tavoitteiden asettaminen ja niiden vaaliminen, oma esimerkki, parhaansa yrittämisen tukeminen ja siihen kannustaminen, yksilöllinen tukeminen ja kohtaaminen sekä älyllinen stimulointi. Transakt.: palkkiojärjestelmä.

¹⁰² Tutkimuksessa arvioitiin pyyteetöntä auttamista [Altruism], tunnollisuutta [Conscientiousness], huomaavaisuutta [Courtesy], kansalaisaktiivisuutta [Civic Virtue] ja joukkuehenkisyttä [Sportsmanship].

¹⁰³ The Leadership Quarterly 1990, Vol. 1, Issue 2, ss. 107 – 142

relaatioiden laajemman ymmärtämisen kannalta tärkeä. Tästä tarkemmin alaistaidon hakujen koonnoksessa.

Uudemmassa artikkelissaan Podsakoff lähestyi alaistaitoa eri näkökulmasta. Määrittelemättä itse alaistaidon käsitettä jo tutkittua enempää, Podsakoff tutki puolestaan paikkansapitävyyttä yleisille väitteille siitä, että alaistaidot lisäävät tehokkuutta niissä ryhmissä tai organisaatioissa, missä niitä esiintyy. Tutkimuksessa kartoitettiin aluksi yhteisöjä, joissa alaistaitoa esiintyi ja verrattiin niitä vastaavasti yhteisöihin, joissa alaistaitoja ei havaittu ollenkaan tai niitä esiintyi vähän. Tutkimustulokset paljastivat alaistaidolla olevan merkittävä tuki tehokkuuden lisääntymiselle yhteisössä. Huomionarvoista oli, että auttamisen halulla [helping behavior] oli tässä jopa tiimipelaamista [sportsmanship] ja kansalaisaktiivisuutta [civic virtue] systemaattisemmin tehokkuutta parantava vaikutus.¹⁰⁴

Bormanin mukaan taas persoonallisuus vaikuttaa yksilöllisesti työssä menestymiseen. Työkäyttäytymisen voidaan nähdä kokonaisuutena muodostuvan tehtävä- [task] ja tilannekohtaisen [contextual] käyttäytymisen yhteisvaikutuksesta. Näistä tehtäväkohtaiseen käyttäytymiseen kytkeytyvät hyvin usein toiminnot, jotka liittyvät suoraan ns. tuotteen valmistukseen tai halutun lopputuloksen tapahtumiseen. Tällaiset toiminnot rakentavat osaltaan organisaation ensisijaista, konkreettista tehtävää. Borman listaa esimerkeiksi laitteiden käytön tehtaissa ja leikkaamisen sairaaloissa. Tilannekohtainen käyttäytyminen taas sisältää tyypillisesti harkinnanvaraisia toimintoja, jotka myötävaikuttavat organisaation ensisijaiseen tehtävään välillisesti, toissijaisin toimin.¹⁰⁵ Tällaiset toiminnot sisältävät ns. henkilöiden välisiä elementtejä, kuten työsuhteista ja –ilmapiiristä huolehtimisen, sekä motivaatioelementtejä, kuten sinnikkyyden. Tällä käyttäytymisen alueella vaikuttivat myös useimmat alaistaidolliset ominaisuudet.¹⁰⁶

Moormanin artikkelissa paneuduttiin puolestaan kysymykseen, vastakohtana Podsakoffin (1997) lähestymistavalle, lisäävätkö työntekijöiden keskuudessa esiintyvät oikeudenmukaisuus ja reiluus puolestaan alaistaitojen yleistä esiintymistä organisaatioissa. Tutkimus toteutettiin kahdessa keskisuudessa amerikkalaisyrityksessä. Tuloksissa todettiin hypoteesi oikeaksi: organisaatioissa, joissa työntekijöiden välit olivat vilpittömän toverilliset, myös työtyytyväisyys, organisaatioon sitoutuneisuus ja esimiehen toiminnan tukeminen oli vahvaa. Merkittäviä vaikutuksia yksilön tunnollisuuteen ei kuitenkaan havaittu. Tutkijat päättelivätkin, että työntekijöiden hyvät keskinäiset suhteet eivät sellaisenaan muokkaa suoraan yksilön käyttäytymistä

¹⁰⁴ Human Performance 1997, Vol. 10, Issue 2, ss. 133 – 151

¹⁰⁵ Tilannekohtaisuudesta kirjoitti myös Organ, 1988, s. 4 ja 1989, s.157

¹⁰⁶ Personnel selection in organizations 1993, 1st edition, ss. 71 – 98

tämän hoitaessa omia työtehtäviään. Tässä jokaisen kyvykkyys ja ominaisuudet ottavat suuremman roolin. Esimerkiksi lievästi keskittymisvaikeuksinen työntekijä ei hyvästä ilmapiiristä ja halukkuudestaan huolimatta kykene aina onnistuneeseen suoritukseen. Kaiken kaikkiaan artikkelissa raportoitu tutkimus osoitti työntekijöiden keskinäisellä reiludella olevan merkittävä vaikutus yli puoleen tarkastelluista neljästä alaistaidollisesta ominaisuudesta.¹⁰⁷

Morrisonin tutkimuksessa 317:lle seurakunnan työntekijälle teetettiin kysely, jolla arvioitiin näiden näkemyksiä alaistaidosta joko ekstraroolina tai työhön kiinteästi liittyvänä roolina. Tuloksista huomattiin yllättävyyksiä. Vastajaat nimittäin esittivät selkeästi, että alaistaidolliset ominaisuudet ovat enemmän jokaisen työhön kiinteästi liittyviä, kuin erillisiä käyttäytymistapoja. Perusteet tälle painoutuivat vastauksissa affektiivisen sitoutumiseen (ks. Meyer-Allen 2002 – taulukko 6) ja erilaisiin sosiaalisiin yhteyksiin. Tutkimuksen pohjalta todettiin, että alaistaidon määritelmä roolina on vielä epäselkeä ja vaatii tarkennuksia.¹⁰⁸ Tämän tutkimuksen yhteydessä on huomattava työntekijöiden tausta, jolla on voinut olla vahva vaikutus tuloksen suuntautumiseen nimenomaan sosiaalisten ja arvoperusteisten vastausten painottumiseen.

3.3.1 Koonnos: Käyttäytymistieteiden vahva vaikutus

Suoritettu kokonaishaku oli onnistuneesti vahvistanut jo aiemmissa yhteyksissä selkeästi esille tulleita alaistaidollisia havaintoja. Tutkijoista DW Organ, PM Podsakoff, CA Smith, JA Lepine sekä LJ Williams esiintyivät jokaisessa tässä suoritetussa haussa. Selkeästi tuoteliainimmat näistä olivat Organ ja Podsakoff, joiden osalta viitattiin edelleen jopa täysin uusiinkin artikkeleihin. Aihealueen keskeisessä tarkastelussa esiintyivät uusina WC Borman, RH Moorman, EW Morrison ja TS Bateman.

Seuraavaan koonnostaulukkoon on havainnollistettu alaistaidon hakukokonaisuuden keskeinen sisältö. Mukana ovat tiedot kaikista taulukossa kahdeksan listatuista keskeisimmistä alaistaidon tutkijoista, näin myös LePine'n, Smithin ja Williamsin jo aiemmin esille tulleet julkaisut, vaikkakaan niitä ei tämän haun keskeisimpiä tutkimuksia tarkastellessa uudestaan käsitelty. Tiedot näistä pohjautuvat aiemmissa haussa esille tulleeseen ja ovat listattuina tarkemmin taulukossa kaksi (2). Nyt uutena esille tulleet löytyvät puolestaan taulukosta yhdeksän (9).

¹⁰⁷ Journal of Applied Psychology 1991, Vol. 76, Issue 6, ss. 845 – 855

¹⁰⁸ Academy of Management Journal 1994, Vol. 37, ss. 1543 – 1567

Mainittakoon, että Podsakoffin artikkeli vuodelta 2003 ei ole tässä enää mukana, koska se ei käsitellyt alaistaitoa.

TUTKIJA	TIETEENALAT/ TUTKIMUSALUEET				
	Psykologia		Käyttäytymistiede (organisaatiotutkimus)	Johta- juus	Liikkeen- johto
	sovelta- va-	henkilös- tö-			
ORGAN DW	1989	1995	1988 1990 1997		
PODSAKOFF PM			1997	1990	2000
LEPINE JA	2002				
SMITH CA	1983				
WILLIAMS LJ					1991
BORMAN WC			1993		
MOORMAN RH	1991				
MORRISON EW					1994
BATEMAN TS					1983
Poissa: Podsakoff 2003, ei käsitellyt alaistaitoa					

TAULUKKO 11 – KOONNOS: Alaistaidon tutkimusjakauma tieteenaloittain ja tutkimusalueittain keskeisimpien tutkimusten mukaan.

Keskeisimmin esiintyneiden tutkijoiden julkaisuja tarkastellessa voidaan alaistaidon tieteenaloille ja tutkimusalueille löytää kolmijakoinen painotus: soveltava psykologia – organisaatiotutkimus – liikkeenjohto. Aiemmin työ- ja organisaatiokäyttäytymisen hauissa korostuivat näistä vain soveltava psykologia ja liikkeenjohto. Nyt samat aihealueet saivat yhtä lailla vahvan painoarvon; niillä molemmilla esiintyi yhteensä neljä viidestätoista (4/15) tarkastellusta julkaisusta. Näin molempia hakuja voidaan pitää toisiaan tukevinä. Yhden enemmistöllä painottui nyt kuitenkin käyttäytymistiede, erityisesti organisaatiotutkimus, minkä alle jäi peräti viisi julkaisua viidestätoista (5/15).

Organisaatiotutkimusta voidaan siis pitää alaistaidon ”kotikenttänä”, päätutkimusalueena. Tämä ei ole yllättävää, kun muistetaan alaistaidon voimistuneen alun perin juuri organisaatiopsykologian alueella ja luoneen pohjaa myöhemmälle organisaatiotutkimukselle (Organ 1988). Liikkeenjohto on puolestaan julkaisuihin perehtymisen perusteella selkeästi alaistaitoa käytännön tutkimukseen soveltava ala. Alaistaidon vahva psykologialähtöisyys näkyi myös eräänä yleisenä huomiona valtaosassa artikkeleita: alaistaitoa ja sen olemusta pyrittiin eri muodoissa ja metodein selittämään ja selkeyttämään (Esim. Organin malli, 1990). Tähän pyrittiin vastaamaa osin myös konkreettisilla empiirisillä kokeilla ja laajoilla kyselytutkimuksilla (Esim. Smith 1983, Podsakoff 1990).

Edellisten hakukoonnoston tapaan on syytä tarkastella myös alaistaidon tutkimusta ajallisesti. Taulukosta kaksitoista nähdään 1990-luvun olleen erittäin voimakkaasti alaistaidon tutkimus-intensiteettiä lisännyt ajanjakso, eräänlainen ”tutkimuspiikki”. Tähän viittasi myös Podsakoff vetäessään yhteen alaistaidon tutkimuksellista historiaa ja käsitteestä kirjoitettua (2000). Kun aiemmista hauista vielä tiedetään Organin käsitelleen alaistaitoon viittaavia aiheita jo ennen 1980-lukua ja termin esiintyneen varsinaisesti englanninkielisessä tutkimuksessa ensimmäisen kerran 1983 (Organ 1990), saadaan alaistaidon ”elinkaareksi” yli kolmekymmentä vuotta. Tämä tukee yhtä lailla myös taulukossa viisi (5) pohdittua ilmiön ikää. Yhdistämällä kahden edellisen taulukon keskeisimmät havainnot, nähdään käyttäytymistieteistä organisaatiotutkimuksella olleen vahva vaikutus alaistaidon tutkimukseen 1990-luvulla.

TUTKIJA	VUOSIKYMMEN		
	1980 - luku	1990 - luku	2000 - luku
ORGAN DW	←1988 1989	1990 1995 1997	
PODSAKOFF PM		1990 1997	2000
LEPINE JA			2002
SMITH CA	1983		
WILLIAMS LJ		1991	
BORMAN WC		1993	
MOORMAN RH		1991	
MORRISON EW		1994	
BATEMAN TS	1983		
← = Viittauksia 1970-luvulle			

TAULUKKO 12 – KOONNOS: Alaistaidon ajallinen jakauma keskeisimpien tutkimusten mukaan.

Aikajännettä tarkasteltaessa huomattiin lisäksi, että hakujen joukossa esiintyy artikkeleita myös Isi Web:n aikarajauksen (A=1986-2008) ulkopuolelta. Tästä lisää lähdekritiikin yhteydessä.

Alaistaidon käsitellyistä julkaisuista erityistä huomiota ansaitsee Podsakoffin artikkeli vuodelta 1990. Siinä raportoitu tutkimus oli tässä tutkimustyössä tarkastelluista ainoa, joka yhdisti konkreettisesti esimiehen toiminnan alaistaidon tarkasteluun. Tutkimuksessa tarkasteltiin aiemmin referoidusti transformationaalisen ja transaktionaalisen johtajuuden piirteiden vaikutuksia alaistaitoihin sekä työntekijöiden johtajaansa kohtaan tuntemaan luottamukseen ja tyytyväisyyteen. Odotetusti transformationaalinen johtaminen tuotti tarkastelluista enemmän

positiivisia tuloksia. Voidaankin todeta, että tässä esiintyvän transformationaalisen johtamistavan linkittyminen alaistaitoihin on pelkkä jäävuoren huippu aihealueella ja vain yksi esimiestaito-alaistaito –tarkastelun rajapinnoista. Transformationaalisella johtamistavalla on myös seuraavasti yleistä johtajuussidosteisuutta keskeisempi yhteys nimenomaan tähän tutkimustyöhön.

Nykymuotoinen johtajakoulutus ja johtamisen opetus puolustusvoimissa aina aliupseerikoulusta ylimpiin sotilasopetuslaitoksiin nähdään nimenomaisesti transformationaalista johtamista soveltavana. Tämä nk. johtamisen uusi paradigma, tunnetummin syväjohtaminen, lähtee ”ihmisestä ja ihmisen mahdollisuuksista – koska sotilasorganisaatiolla on mahdollisuus kouluttaa itse omat johtajansa, on meillä mahdollisuus vaikuttaa suoraan myös johtamiskulttuuriimme. Transformationaaliseen johtamiseen perustuva johtajakoulutusohjelma edellyttää jokaiselta sotilasjohtajalta pyrkimystä henkilökohtaiseen kehittymiseen ja kasvuun. Tämä on tärkeää tulevaisuudessa, sillä oppivat organisaatiot koostuvat oppivista yksilöistä.”¹⁰⁹

Edellä tiivistetysti johtamisen yleisessä opetuksessa puolustusvoimissa ei vanhakantaisesti suljeta pois myöskään alaisperspektiivistä ajattelua, vaan nämä kaksi näkökulmaa ovat kiinteästi toisiinsa sidotut. Samoja yhteyksiä esimies- ja alaistaitojen välillä voidaan Podsakoffinkin lailla mainitusti osoittaa. Yhtä lailla johtajan henkilökohtaisella kasvulla on tästä näkökulmasta yhteys toisen luvun pohdintaan, missä johtajuuden nähtiin kääntyneen historian saatossa suuntaan, missä johtajat jo lähtökohtaisesti hyväksyvät ajatusmaailmassaan työntekijät oman alansa asiantuntijoina ja vastuunkantajina. Tällainen hyväksyminen taas edesauttaa työntekijän affektiivista sitoutuneisuutta organisaatioonsa, kuten Meyer ja Allenin puolestaan todistivat.¹¹⁰

Alaistaidon hakukokonaisuudelle alussa asetetut kysymykset saivat vastauksensa. Hakujen tulokset tukivat tässä aihepiiristä aiemmin esille nousseiden tutkijoiden, tutkimusten, tieteenalojen ja tutkimusalueiden selkeytymistä. Myös alaistaidon ajallinen kehittyminen pystyttiin tulosten pohjalta entistä selkeämmin toteamaan. Ensimmäistä kertaa oli nähtävissä jopa teoreettisia malleja alaistaidon tulkitsemiseen ja ennustamiseen, vakiintuneempien piirrelausten rinnalla (Organ 1990).

¹⁰⁹ Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttötymisen kehittäminen, Helsinki 2000, s. 44

¹¹⁰ Ks. myös tässä työssä Mayo, s. 27

3.4 Yhdistelmähaut

Yksittäiset sanahaut oli nyt tehty. Alaistaidon aihepiirissä oli haravoiduttu työ- ja organisatiokäyttäytymisen kautta työtyytyväisyyteen ja organisaatiositoutumiseen sekä edelleen yksittäisiin alaistaidollisiin hakuihin. Tässä alaluvussa raportoidaan nyt lyhyesti kaksi alaistaitoihin liittyvää, tarkentavaa yhdistelmähakua.

Yhdistelmähaut toteutettiin liittämällä alaistaidon amerikanenglannin ”runkotermi” *organizational citizenship behavior*, käsitteisiin *job satisfaction* ja *organizational commitment* – tässä järjestyksessä. Rajauksissa käytettiin vain perusasetuksia (A, B, C), koska hakutulokset olivat nyt jo odotetusti täsmällisempiä ja suppeampia. Periaatteellisena tarkoituksena oli, edellä haettujen alaistaidollisten ”varmistushakujen” lailla, osoittaa puolestaan vastaavia täsmennyksiä aiemmin esille nousseisiin tuloksiin alaistaidon kytköksistä työtyytyväisyyteen ja organisaatiositoutumiseen. Tämä oli tarpeen kahdesta syystä: ensiksikin lähes kaikissa aiemmissa hauissa vahvasti esiintynyt Organ ei ollut esiintynyt mainittujen yksittäissanojen muodostamissa verkostokuvissa lainkaan, vaikka sanat itsessään oli mainittu taas alaistaidon yhteydessä usein. Noissa hauissa esiintynyt Podsakoffin artikkelikaan ei käsitellyt alaistaitoa (2003). Ainoa hakusanojen suora ja korkea viittaussuhde alaistaitoon löytyi Meyerin artikkelista vuodelta 2002, missä työntekijän affektiivinen sitoutuneisuus oli nähty alaistaidollisia ominaisuuksia eniten hyödyttävänä. Muuten ko. verkostokuvissa esiintyi pelkästään matalia viittaussuhteita asiayhteydestä (Esim. Williams 1991).

Tässä tehtävällä varmennuksella pyritään saamaan selkeys edellä kuvattuihin huomioihin, jotta kolmannelle luvulle kokonaisuudessaan asetettujen kysymysten vastauksia voidaan pitää yhteenvedossa luotettavina. Tulokset esitetään jatkossa taulukoina, joiden pohjana on käytetty verkostokuvia. Verkostokuvia ei kuitenkaan ole enää liitetty sellaisenaan mukaan. Käsillä oleva alaluku päättää tutkimuksen isoimman osuuden, bibliometrian raportoinnin. Tämän jälkeen luvun keskeisimmät huomiot vedetään yhteen.

Ensimmäiseksi yhdistelmähausi otettiin siis *organizational citizenship behavior* + *job satisfaction*. Artikkelituloksia saatiin yhteensä 50, jotka kaikki tallennettiin. Hakutulos oli vielä riittävän suuri ollakseen luotettava, koska sitä jouduttiin jopa rajaamaan. Minimiviittaussmäärällä 11 saatiin esiin yhteensä yksitoista keskeisintä tutkijaa. Tutkijat ja esiintymiskerrat alla:

TUTKIJA			ARTIKKELEITA, KPL
ORGAN DW			5
PODSAKOFF PM			1
BATEMAN TS BORMAN WC BRIEF AP	GEORGE JM MOORMAN RH MORRISON EW	O'REILLY C SMITH CA WILLIAMS LJ	1

TAULUKKO 13 – Yhdistelmähaun ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR + JOB SATISFACTION tutkijat ja esiintymiskerrat.

Verkostokuvassa esiintyi edelleen vahvimmin Organ peräti viidellä (5) julkaisullaan. Podsakoff sai muiden tutkijoiden tavoin tässä vain yhden (1) esiintymiskerran, mutta on jo aiemmin todettu aihealueella keskeiseksi ja tuotteliaaksi tutkijaksi. Keskeisistä alastaidon tutkijoista esiintyivät tässä vielä Smith, Williams, Borman, Moorman, Morrison ja Bateman. LePineä lukuun ottamatta kaikkiin siis viitattiin.

Oletusarvona oli, että aiempien yksittäishakujen, *job satisfactionin* ja *organizational commitmentin*, korkeimmin viitatus tutkijat ja julkaisut nousisivat tässä yhdistelmähakujen kautta kootusti esiin. Hakutuloksessa oli kuitenkin muodostunut yllättävä asetelma: yksittäisten hakujen yhteydessä määräenemmistöllä esiintyneeseen Meyeriin ei viitattu lainkaan, eikä myöskään hänen tutkijakollegaansa Alleniin. Esiin nousi puolestaan selkeästi Organ, joka ei vastaavasti esiintynyt yksittäisessä työtyytyväisyyden haussa. Tulos tuntui kääntyneen pääläelle. Vaikka Organin vahva esiintyminen on luonnollista molempien hakujen rungoksi valitun sanan kautta, ei asiaa selitetty tällä Meyerin osalta.

Tilanteen selkeyttämiseksi tehtiin vielä seuraava haku yhdistelmälle *organizational citizenship behavior + organizational commitment*. Artikkelituloksia saatiin 42, joka on suuruusluokaltaan edelleen luotettavissa rajoissa. Asettamalla minimiviittausmääräksi 9, saatiin tutkijoiden määrä verkostokuvassa vakiintumaan suunnilleen samaan, kuin aiemmassa haussa, kahteentoista. Tämä lisäsi vertailtavuutta ja luotettavuusarvoa:

TUTKIJA			ARTIKKELEITA, KPL
ORGAN DW			4
PODSAKOFF PM			2
BARON RM BECKER TE BLAU PM	GOULDNER AW MEYER JP MOORMAN RI MOWDAY RT	O'REILLY C SMITH CA WILLIAMS LJ	1

TAULUKKO 14 – Yhdistelmähaun ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR + ORGANIZATIONAL COMMITMENT tutkijat ja esiintymiskerrat.

Tuloksissa Organ ja Podsakoff saivat molemmat tällä kertaa määräenemmistöt. Muista alais-
taidon keskeisimmistä tutkijoista esille pääsivät vielä Smith, Williams ja Moorman. Useita
pienempiä alaisaidon tutkijoita oli siis jäänyt pois. Joukossa esiintyi halutusti nyt myös Mey-
er tutulla artikkelillaan, joka käsitteli myös alaisaitoa (2002). Allenia ei esiintynyt edelleen-
kään, mutta hänen tutkimusyhteytensä Meyerin voidaan aiemmista yhteyksistä todentaa.
Keskeisimmät alaisaidolliset eroavaisuudet verkostokuvien kesken olivat seuraavat:

TUTKIJA	HAUT		MUUTOKSET	
	YHDISTELMÄ 1	YHDISTELMÄ 2	(+/-)	
ORGAN DW	1988 1989 1990 1995 1997	1988 1989 1990 1995 -	- Human Performance 1997, Vol. 10, Issue 2, ss. 85 – 97. - Käyttätymistiede	(-)
PODSAKOFF PM	2000 -	1990 2000	- The Leadership Quarterly 1990, Vol. 1, Issue 2, ss. 107 – 142. - Johtajuus	(+)
SMITH CA	1983	1983		
WILLIAMS LJ	1991	1991		
BORMAN WC	1993	-	Tutkija ei enää esiintynyt	
MOORMAN RH	1991	1991		
MORRISON EW	1994	-	Tutkija ei enää esiintynyt	
BATEMAN TS	1983	-	Tutkija ei enää esiintynyt	

Esiintyminen kuvattu artikkelin julkaisuvuodella. Keskeisistä tutkijoista poissa vain LePine.

TAULUKKO 15 – KOONNOS: Yhdistelmähakujen keskinäiset eroavaisuudet keskeisimpien alaisaidon tutkijoiden osalta.

Hakutuloksissa Organin vuoden 1997 artikkeli on jäänyt pois. Siinä käsiteltiin aiemmin tarkastellusti alaistaitojen tilanneriippuvaisuutta. Podsakoffin artikkeliviittauksiin nousi jälleen keskeinen alaistaidon ja esimiestaidon yhteyttä tarkasteleva julkaisu vuodelta 1990. Suhteet siis tasaantuivat hieman. Muiden esille päässeiden tutkijoiden osalta artikkelit pysyivät samoina molemmissa hauissa. Liitännäissanojen yksittäisten hakujen yhteydessä aiemmin esiintyneistä tutkijoista esiintyi tässä enää hyvin harva (vrt. verkostokuvat 5 ja 6).

Pienempien alaistaidon tutkijoiden artikkeleissa tapahtuneelle muutokselle voidaan tässä nähdä yksinkertaisena selityksenä hakutulosten vähyydestä, minimiviittausmääristä ja tutkijan ”erikoistuneisuudesta” johtuneet vaihtelut. Organin ja Podsakoffin osalta todennäköisempi tulkintatapa on pikemminkin asiasisältölähtöinen. Esimerkiksi Organin (1997) osalta artikkelin painotus alaistaidon tilannesidosteisuuteen voi antaa aihetta siteeraukseen enemmän työtyytyväisyyttä, kuin organisaatiositoutuneisuutta sivuavissa yhteyksissä. Podsakoffin artikkelissa (1990) tarkasteltu transformationaalinen johtajuus voi vastaavasti taas toimintana lisätä työntekijän halua sitoutua organisaatioonsa. Tutkitustihan affektiivisen sitoutumisen muotoa vahvistivat sellaiset työkokemukset, jotka tuottivat mielihyvää työntekijälle. Näin suhde organisaatioon miellettiin hyväksi ja halu työskennellä ko. yhteisössä kasvoi.

Meyerin tilanne ei kuitenkaan ollut juuri selkeytynyt. Yhdistelmähakujen tulosten kautta vastauksia entistä vahvempiin tutkijan alaistaidollisiin yhteyksiin ei löytynyt. Aihepiiriä piti ruotia aiempien hakujen kautta, jolloin yhdistäviä tekijöitä alkoi hahmottua.

Yksittäishauissa sanoille *job satisfaction* ja *organizational commitment* oli nimittäin viitattu tässäkin esiintyneisiin Podsakoffiin, Williamsiin, Mowdayhyn, O'Reillyyn, Baroniin ja Blau'iin. Näistä ainoastaan Mowday ei esiintynyt alaistaidon keskeisimpien tutkijoiden joukossa taulukossa kahdeksan (8). Mainituista Podsakoff, Williams ja Baron esiintyivät lisäksi toisessa yhdistelmähaussa yhdessä Meyerin kanssa. Näin ollen voidaan nähdä välillinen, mutta lopulta selkeä yhteys alaistaitojen, työtyytyväisyyden ja organisaatiositoutuneisuuden välillä. Yhdistelmähakujen tuloksissa keskeisimmiksi vakiintuivat myös tutut kaksi tutkijaa: Organ ja Podsakoff. Meyerin jääminen hauissa matalemmille viittauksille viittaa tutkijan erikoistuneen omalle aihealueelleen, mutta osoittaneen tämän yhteyden alaistaitoihin. Alaistaidon tutkijaksi Meyeriä ei kuitenkaan voida lukea. Tulosten tarkempi erittely alla:

TUTKIJA	TIETEENALA TAI TUTKIMUSALUE	ENITEN VIITATUT ARTIKKELIT / TEOKSET
ORGAN DW	- Käyttäytymistiede (organisaatiotutkimus)	- Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome 1988 (kirja).
	- Soveltava psykologia	- Journal of Applied Psychology 1989, Vol. 74, Issue 1, ss. 157 – 164.
	- Käyttäytymistiede (organisaatiotutkimus)	- Research in organizational behavior 1990, Vol. 12, ss. 43 – 72.
	- Henkilöstöpsykologia	- Personnel Psychology 1995, Vol. 48, Issue 4, ss. 775 – 802.
	- Käyttäytymistiede	- Human Performance 1997, Vol. 10, Issue 2, ss. 85 – 97
PODSAKOFF PM	- Johtajuus	- The Leadership Quarterly 1990, Vol. 1, Issue 2, ss. 107 – 142.
	- Liikkeenjohto	- Journal of Management 2000, Vol. 26, No. 3, ss. 513 – 562.

TAULUKKO 16 – KOONNOS: Yhdistelmähaussa esiintyneet keskeisimmät artikkelit / teokset sekä tieteenalat ja tutkimusalueet keskeisimpien tutkijoiden mukaan.

Suoritettujen yhdistelmähakujen tieteenalat ja alueet pysyivät kuitenkin paljolti samoina jo tunnettujen artikkelien myötä. Määrällisesti eniten viitattiin käyttäytymistieteen tutkimusalueelle, peräti kolmessa seitsemästä (3/7) julkaisusta. Uusia julkaisuja ei esiintynyt keskeisten tutkijoiden osalta.

Koska hakutulokset olivat toistuvasti vahvasti samansuuntaisia ja tukivat toisiaan useilta tarkasteluilta osiltaan, bibliometrialla aiheesta saatava hyöty katsottiin saavutetuksi. Hakuja ei näin ollen enää nähty tarkoituksenmukaiseksi jatkaa.

3.5 Tulokset pohjana alaistaidon määritelmälle – yhteenveto

Verkostokuvien ja tutkijoiden artikkeleihin tutustumisen jälkeen alaistaidon tausta, sisältö, rajat ja kytkökset olivat alkaneet muotoutua. Tämä alaluku on rakennettu vastaamaan yhteenvedona alussa bibliometriselle analyysille asetettuihin kysymyksiin. Vastausten kautta hahmotettava alaistaidon denotaatiomääritelmä esitellään johtopäätöksissä.

Keskeisimmiksi tutkijoiksi alaistaidon ilmiön ja käsitteen parissa profiloituivat tässä tehdyin hauin amerikkalaiset Dennis W. Organ ja Philip M. Podsakoff. Määrällisesti tarkasteltuna

Organilta esiintyi kaikkiaan viisi (5) ja Podsakoffilta neljä (4) keskeisesti viitattua julkaisua. Näistä Podsakoffin tutkimus vuodelta 2003 ei kuitenkaan käsitellyt alaistaitoa, joten tutkijoiden alaistaidollisten julkaisujen suhteeksi saadaan lopulta 5:3, Organiin painottuen. Muilta tutkijoilta viitattiin toistuvasti samoihin julkaisuihin.¹¹¹

Huomattakoon, ettei Organiin kuitenkaan viitattu hauissa *job satisfaction* ja *organizational commitment* – vain Podsakoff esiintyi kaikissa hakutuloksissa. Kun Podsakoffilta esiintyneistä artikkeleista jätetään kuitenkin huomiotta alaistaitoa käsittelemätön artikkeli, tutkijoiden ”alaistaidolliseksi esiintymisprosentiksi” verkostokuvissa jää; Organ ~82 % (9/11) ja Podsakoff ~73 % (8/11). Kun tarkasteluun otetaan samoin perustein määräenemmistöjen määrät, saadaan niiden prosenteiksi; Organ ~73 % (8/11) ja Podsakoff ~36 % (4/11).

Yhteenvedon voidaan näiden kolmen tarkastelualueen pohjalta todeta Organin olevan alaistaidon tutkijoista siteeratuin. Useissa julkaisuissa Organ ja Podsakoff tekivät kuitenkin yhteistyötä, joten Podsakoffin painoarvo alaistaidon tutkimusalueella voidaan katsoa myös merkittäväksi. Seuraavassa koonnostaulukko:

HAUT→		VER- KOS- TO- KUVA 1	V K 2	V K 3	V K 4	V K 5	V K 6	V K 7	V K 8	V K 9	V K 10	V K 11	YHT.
MÄÄRÄENEMMISTÖ→		O		O	O,[P]			O,P	O,P	O,P	O	O, P	O= 8/11 P= 4/11
TUTKIJA & JULKAISU													
ORGAN DW	1988	x	x	x	x			x	x	x	x	x	9 / 11
	1989							x	x		x	x	4 / 11
	1990			x				x	x		x	x	5 / 11
	1995	x		x	x			x	x	x	x	x	8 / 11
	1997	x			x			x	x	x	x		6 / 11
PODSAKOFF PM	1990							x	x	x		x	4 / 11
	1997								x				1 / 11
	2000	x		x	x			x	x	x	x	x	8 / 11
	[2003]		x		x	x	x						4 / 11
[] = Ei käsitelty / sivunnut alaistaitoa						O = Organ, P = Podsakoff							

TAULUKKO 17 – KOONNOS: Alaistaidon keskeisimmät tutkijat ja tutkimukset kaikkien hakujen mukaan.

¹¹¹ Pl. Meyer, joka ei kuitenkaan osoittautunut varsinaisesti alaistaidon, vaan siihen kiinteästi liittyvän sitoutuneisuuden tutkijaksi.

Keskeisimmät julkaisut löytyivät näin viittaussuhteita vertaamalla. Organin teos, “Organizational Citizenship Behaviour – The Good Soldier Syndrome”, vuodelta 1988, oli selkeästi eniten viitatuin kautta koko hakuprosessin (9/11). Ainoastaan verkostokuvista viisi (5) ja kuusi (6) se edellä mainitusti puuttui. Kirjassaan tutkija kokosi 1980-luvun alaistaidollisen tutkimuksen kokonaistarkasteluun. Tuloksissa esitettiin ilmiön pohjimmiltaan rakentuvan hyvistä sosiaalisen kanssakäymisen taidoista sekä työviihtyvyydestä, joiden kautta syntyy tulosta suoraa sekä esimerkiksi välillisesti kollegan auttamisen kautta. Alaistaidot nähtiin näin harkinnanvaraisena käyttäytymisenä tilanteen mukaan.

Organin toinen keskeinen julkaisu (8/11) oli tutkimusartikkeli otsikolla “A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior”. Tässä vuoden 1995 artikkelissaan Organ laajensi aiempaa aiheensa kokonaistarkastelua, todeten varsin luotettavin perustein alaistaidollisten ominaisuuksien vahvaksi ennusteeksi yleisen työasenteen. Tämä nähtiin nyt myös työviihtyvyyden yläkäsitteenä. Työasenteisiin luettiin erityisesti oikeudenmukaisuus ja reiluus, organisaatioon sitoutuneisuus sekä esimiehen ja/tai hänen toimintansa tukeminen. Nämä voidaan nähdä myös sosiaalisen kanssakäymisen taitoina, missä on kyse harkinnanvaraisesta asenteellisesta toiminnasta. Asenteelliset ominaisuudet nähtiin näin kokonaisuutena luonteenomaisia piirteitä vahvempina vaikuttajina alaistaidoissa.

Kun tarkastellaan Organin kahta julkaisua, eivät niiden saamat korkeat viittaussuhteet liene vaikeita ymmärtää: käytetty teoriapohja on varsin vahva ja tarkastelee alaistaidon tutkimus-aluetta laajalla aikaperspektiivillä. Lisäksi tutkija itse on tunnustettu keskeiseksi aihealueella. Huomionarvoisempaa on enemmänkin tutkimusten sisällöllinen vertaaminen. Kun Organ 1988 määritteli alaistaidon pohjaavan sekä sosiaalisiin kanssakäymisen taitoihin ja yleisesti työviihtyvyyteen, voidaan myös 1995 listatut havainnot yhdistää näihin. Työasenteet kattavat mainitusti myöhemmässä julkaisussa myös työviihtyvyyden, samoin kuin Organin mainitsemat muut asenteelliset, sosiaalisen kanssakäymisen taidot. Piirteenä korostui alaistaidon harkinnanvaraisuus.

Podsakoffilta erottui selkeimmin vuoden 2000 julkaisu (8/11). Otsikolla “Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research” ilmestynyt tutkimusartikkeli voidaan nähdä eräänlaisena jatkeena Organin teokselle vuodelta 1988. Artikkelissa Podsakoffin tutkimusryhmä nimittäin kokosi ja tarkasteli alaistaidon tutkimusta jälleen taaksepäin ja esitti lisäksi jatkotutkimukselle suuntaa. Tarkastelujensa pohjalta tutkijat kokosivat alaistaidon ilmiön seuraavien kokonaisuuksien

alle: auttamisen halu, joukkuehenki, uskollisuus ja myötämielisyys organisaatiolle, organisaatioon sitoutuneisuus, oma-aloitteisuus, kansalaisaktiivisuus ja itsensä kehittäminen. Podsakoffin alaistaidon kokonaisuudet voidaan nähdä myös osana Organin esittämiä työasenteita. Niissä alaistaidot painottuivat sosiaalisina, tässäkin harkinnanvaraisina taitoina.

Tieteenalat ja tutkimusalueet alaistaidon aihealueella voitiin tutkitun perusteella jakaa kolmeen keskeiseen: soveltava psykologia – organisaatiotutkimus – liikkeenjohto^(TAULUKKO 11). Soveltavan psykologian ja liikkeenjohdon alueilla esiintyi molemmilla kaikkiaan neljä viidestä tässä tutkimuksessa tarkastelluista alaistaidollisista julkaisuista ($4/15 = \sim 27\%$), kun taas organisaatiotutkimuksen (käyttäytymistiede) alueella kaikkiaan viisi ($5/15 = \sim 33\%$). Asiasisällön ja tieteiden yleisen jaon perusteella, samoin kuin Organinkin kirjoittaman perusteella (1988) voidaan näistä organisaatiotutkimuksen aihealueen julkaisut nähdä myös soveltavan psykologian yläkäsitteen alla. Tällöin painoarvo tälle olisi peräti yhdeksän julkaisua ($9/15 = 60\%$). Tässä alat on pidetty kuitenkin erillään alaistaidon tarkemman sijoittumisen hahmottumiseksi. Näin selittyy kuitenkin ympärillä hyvin keskeisesti vaikuttava soveltava psykologia.

Yhdeksi keskeisimmäksi tutkijaksi alaistaidon alueella selkeytyneen Organin viidestä artikkelista kaikkiaan kolme ($3/5 = 60\%$) esiintyi juuri käyttäytymistieteiden aihealueella. Podsakoffilta vain yksi kolmesta ($1/3 = \sim 33\%$). Kaiken kaikkiaan Organin ja Podsakoffin artikkeleista kuitenkin siis peräti puolet ($4/8 = 50\%$) esiintyi tällä tutkimusalueella. Toiseksi eniten viitattiin psykologian tutkimusalueelle kahdella kahdeksasosalla ($2/8 = 25\%$). Jos käyttäytymistiede yhdistettäisiin edellisessä kappaleessa kuvatusti yläkäsitteensä psykologian alle, olisi tämän osuus tutkitusta kokonaisuudessaan kuusi kahdeksasta ($6/8 = 75\%$).

Näin ollen voidaan todeta käyttäytymistieteen, ja erityisesti organisaatiotutkimuksen olevan alaistaidon tutkimukselle keskeisin. Sen ympärillä vaikuttavia muita tieteenaloja, varsinkaan yläkäsitettä soveltava psykologia, ei tule unohtaa.

Ajallisesti alaistaidon idean todettiin olleen Organin ”työpöydällä” jo 1970 luvun lopulla. Varsinaisesti englanninkielinen termi otettiin käyttöön ilmiölle tarkalleen kuitenkin 1983 Batemanin ja Organin tutkimuksissa. Tämän jälkeen aiheen tutkimus lisääntyi huomattavasti: 1983 – 1988 ilmestyi aiheesta kolmetoista julkaisua ja 1993 – 1998 peräti 122. Tutkimusintensiiteetin voimistuminen aihealueella on nähtävissä selkeästi taulukossa kaksitoista (12). Keskeisimpien tutkijoiden tuotoksista julkaistiin tuolloin kaikkiaan yhdeksän viidestätoista

(9/15 = 60 %). Näistä Organin ja Podsakoffin oli viisi (5/15 = ~33 %). Tutkimus on edelleen voimistunut ja saavuttanut lisää mielenkiintoa tultaessa 2000-luvulle. Tässä tarkastelluista tutkimuksista kaikkienensa uudella vuosituhannella oli julkaistu jo kaksi (2/15 = ~13 %).

4. ALAISTAIDON NYKYTILA SUOMESSA

Käsillä on tutkimustyön viimeinen varsinainen käsittelyluku. Tarkoituksena on esitellä vastapainoksi englanninkieliselle aiheen tutkimukselle nyt se alaidon suomenkielinen tutkimus, joka tätä kirjoitettaessa oli saatavissa. Aineisto perustuu Kansalliskirjaston kautta tehtyyn haakuun Suomen kirjastojen ja nimenomaan yliopistojen kirjastojen tietokannoista. Julkaisuja löytyi kaikkiaan seitsemän, joista viisi oli tutkimustöitä ja kaksi kaupallisia työelämän oppaita. Haun jälkeen ilmestyneitä julkaisuja ei ole tähän sisällytetty.

Vaikkakin työn tässä vaiheessa saattaa tuntua kummalliselta palata ikään kuin alkuun, kirjallisuuskatsaukseen tai aihetta kartoittavan vaiheeseen, tulee kuitenkin muistaa suomenkielellä alaidosta kirjoitetun pohjaavan hyvin vahvasti aiemmassa tarkastellulle englanninkieliselle tutkimukselle. Tästä syystä sen käsittely bibliometrian jälkeen on luonnollista. Aihepiiriä pysytään työn tässä vaiheessa näin myös tarkastelemaan paremmalta tietopohjalta, hermeneuttisen tulkintatavan hengessä. Lisäksi tarkastelu laventaa näkökulmaa alaidon määritelmälle.

Alaidon tutkimusta tarkastellaan tässä aikajärjestyksessä. Tämän toivottaan valottavan osaltaan aiheen ajatuksellista kehittymistä suomalaisessa keskustelussa. Populistisemmiksi julkaisuiksi katsotut työelämän kehitysoppaat tarkastellaan kuitenkin vasta varsinaisten tutkimusten jälkeen.

Toisessa alaluvussa tarkastellaan sitä käynnissä olevaa murrosta tietoyhteiskunnassa, mikä on mahdollistanut alaidon käsitteen olemassaolon ja kasvamisen.

4.1 Alaistaito tieteellisessä diskurssissa

Juha Lehtonen on tutkinut alaisen roolia yleisesti esimies-alainen vuorovaikutustilanteissa. Johtopäätöksissään tutkija toteaa, että tähän vuorovaikutustilanteeseen vaikuttavat kokonaisuuksina mm. erilaiset tilannetekijät, valta, alaisen yksilölliset ominaisuudet sekä viestintätekijät.

Erityisen tärkeänä voidaan tämän tutkimustyön kannalta pitää tutkijan tekemää huomiota, jonka mukaan etenkin henkilökohtaiselta valmiustasoltaan ja koulutukseltaan korkeimmalla tasolla olevilta alaisilta, voidaan vaatia sellaisia hyviä alaisuusurituksia, jotka sisällöltään ovat hyvin monilta osin rinnastettavissa jopa käsitykseen hyvästä esimiestaidosta. Työnsä loppupuolella Lehtonen sijoittaakin havaitut alaistaidolliset ominaisuudet Blaken ja Moutonin Managerial-Grid –tyyliruudukkoon (1964), jolla on alun perin havainnollistettu johtamisen painottumista tulos- tai ihmiskeskeisyyteen. Päätelmänä tutkija toteaa alaisia pystyttävän luokittelemaan varsin yksinkertaisesti myös johtamisen piirteitä tarkastelevilla metodeilla.¹¹²

Lehtonen esittelee tyyliruudukon pohjalta taidokkaan alaisen määritelmän seuraavasti: ”Alainen sitoutuu organisaationsa tavoitteisiin ja oman itsensä kehittämiseen. Hän huomioi työskentelyssään ja viestinnässään muut työyhteisön henkilöt. Hän esittelee esimiehelleen hyviä, perusteltuja ja luovia ideoita, joita voidaan käyttää esimerkiksi työmenetelmien ja työyhteisön vuorovaikutussuhteiden kehittämiseen. Hän kykenee toisten ihmisten emotionaaliseen huomioimiseen ja kannustamiseen eikä käytä hänelle luovutettua valtaa väärin. Hän kykenee ja on halukas myös oman esimiehensä tukemiseen. Hän on usein jo ilman ulkoisia kannustusjärjestelmiä työstään innostunut ja sisäisesti motivoitunut ja tekee jatkuvasti korkeatasoista ja erittäin laadukasta työtä. Hän on tehokas ja hyvä tiimityöskentelijä ja kykenee hoitamaan suhteita myös työpaikan ulkopuolisiin sidosryhmiin. Hän on halukas jakamaan omaa osaamistaan muille ja vastaanottamaan muiden ideoita sekä jatkuvasti kehittämään itseään omaksuakseen uusia taitoja.”¹¹³

Tietävästi tunnetuin suomalainen alaistaidon tutkija on professori Soili Keskinen. Keskinen on haluttu luennoija aiheesta, minkä lisäksi hänen ajatuksiaan siteerataan usein alaistaidollisen keskustelun yhteydessä. Laajassa empiirisessä tutkimuksessaan Rauman kaupungin henkilöstönkehittämishankkeen pohjalta, Keskinen pohti esimiestaidon ja alaistaidon kytkentöjä toisiinsa ja näiden vuorovaikutusta sääteleviä organisaatiopsykologisia lainalaisuuksia. Näkökulmina alaistaidon aihepiiriin olivat psykologinen sopimus, rooli, sitoutuminen ja luottamus.

Tutkija selventää ensiksi esimies-alaisuudessa vaikuttavan psykologisen sopimuksen tarkoittavan sanatonta ”odotustenvaihtoa” jonka työnantaja ja työntekijä tulevat tehneeksi työsuhteen solmimisen yhteydessä. Tarkemmin se sisältää niitä ääneen lausumattomia sitoumuksia, odotuksia ja velvoitteita, joita aina on läsnä uuden työsuhteen alkaessa. Tällaisen psykologi-

¹¹² Lehtonen, Juha: Alaistaito – Alaisen rooli esimies-alaisuuden vuorovaikutustilanteissa, pro gradu, Vaasan yliopisto, Kaupallis-hallinnollinen tiedekunta, Johtamisen laitos, Vaasa 2000, ss. 155 – 157

¹¹³ Kuten edellä, s. 155, 159

sen sopimuksen realistisuus, pitävyys ja tiedostettavuus säätelevät mm. työntekijän pysymistä työpaikassaan, sitoutuneisuutta tehtäviinsä ja työn laatua. Vastavuoroisesti esimiehen kokemus odotuksiensa täyttymisestä tai pahimmillaan pettymyksen tunteista, uuden työntekijän päästyä työnsä alkuun, kertoo hyvin, mitkä olivat esimiehen tarjoaman sopimuksen sanattomat kohdat.¹¹⁴

Toinen alaistaidoissa vaikuttavaksi nähty ilmiö oli rooli. Tässä mm. esimiehen tapa asettua rooliinsa määrittää vahvasti myös sen, millaiseksi työntekijä hahmottaa puolestaan oman alaisroolinsa. Vaikeasti lähestyttävä johtaja luo näin esimerkiksi ympärilleen epätietoisuutta, mikä vaikuttaa työtehtävien hoitoon. Eri rooleissa olevien työntekijöiden vuorovaikutus paljastaa Keskisen mukaan sen, millaisen psykologisen sopimuksen he ovat keskenään tehneet.¹¹⁵

Sitoutuminen oli työn kolmas tutkittu peruskäsite. Sen katsottiin olevan olennainen laatutekijä niin esimiehen kuin työntekijänkin työsuorituksen kannalta. Sitoutumisesta on kyse myös silloin, kun pohditaan psykologisen sopimuksen merkitystä. Viimeinen esitelty käsite aihepiirissä oli luottamus, joka on välttämätön esimiehen ja alaisen välisessä vuorovaikutuksessa, kun tavoitteena on hyvä työsuoritus. Luottamus lisää sitoutumista, ja näin sitoutumisen vahvistuessa luottamuskin syvenee.¹¹⁶

Keskinen määrittelee alaistaidon teoksessaan seuraavasti: ”alaistaito on sellaista tahdikkuutta ja hienovaraisuutta, josta ei erikseen virallisesti palkita tai muuten tehdä näkyväksi ja joka kokonaisuudessaan edistää organisaation toimivuutta.” Tutkija huomauttaa tässä, Lehtosen lailla, alaistaidon usein tahattomasti sisältämästä erityisestä roolista [extra-role behavior], jossa työntekijän käyttäytyminen lähestyy osin jopa esimiehen roolia. Tämä ilmenee esimerkiksi tilanteessa, missä hän osallistuu oma-aloitteisesti uuden työntekijän opastamiseen, mitä häneltä ei itse asiassa edellytetty virallisessa työsopimuksessa tai työnkuvassa. Keskisen mukaan monet tutkijat ovatkin korostaneet tätä alaistaidon erityistä piirrettä: halukkuutta osallistua ”yli ja ohi” virallisten sovittujen roolirajojen tehtäviin, joiden nähdään edistävän organisaation tavoitteiden saavuttamista ja yhteisön suoriutumista perustehtävästään.¹¹⁷

¹¹⁴ Keskinen, Soili: Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus, Vammala 2005(a), ss. 70 – 75

¹¹⁵ Kuten edellä, ss. 50 – 51

¹¹⁶ Kuten edellä, ss. 25 – 26, s. 78, 83

¹¹⁷ Kuten edellä, s. 22

Keskisen toisessa tutkimuksessa tarkasteltiin ensisijaisesti alaistaitojen yhteyksiä työyhteisön hyvinvointiin. Toinen tarkastelukohde oli esimiesten työhyvinvointi siihen vaikuttavine tekijöineen ja kolmantena esimiestyön yhteys alaistaitoihin. Johtopäätöksissä todettiin varsin selkeästi alaistaidoilla olevan tärkeä merkitys työyhteisön kokonaishyvinvoinnille. Kun huonosti voivissa työyhteisöissä keskityttiin oman työn tekemiseen, hyvissä työyhteisöissä panostettiin aktiivisesti myös työyhteisön keskinäiseen vuorovaikutukseen, korkeatasoisesti tehdyn henkilökohtaisen työn lisäksi. Tällöin ilmeni eniten keinoja ja haluja vaikuttaa myös johtamiseen ja perustehtävien toteuttamiseen. Samoin hyvissä työyksiköissä alaistaidot arvioitiin kauttaaltaan paremmiksi kuin huonoissa. Erot tarkasteltavien yksiköiden kesken olivat siis sekä laadulliset että määrälliset.¹¹⁸

Mielenkiintoisena havaintona tutkija raportoi huomion alaistaitojen yhteydestä esimiestyöhön. Hyvinvoivissa työyhteisöissä esimiehet nimittäin odottivat työntekijöiltään enemmän vuorovaikutusta nimenomaan itsensä kanssa, kun taas huonosti voivissa yhteisöissä odotettiin työntekijöiden keskinäistä yhteisöllisyyttä. Tässä tulkittiin huonojen yksiköiden esimiesten halua usein pyrkiä avoimempaan työyhteisöön ja alaistensa välien edistämiseen, siinä usein onnistumatta. Tällainen asenne saatettiin usein kokea jyräävänä tai puuttuvana. Hyvissä yhteisöissä työntekijät taas katsoivat onnistuneensa alaistaidoissaan ja esimiehensä tukemisessa, joka saattoi paikoin taas esimiehistä kuitenkin tuntua jopa etäännyttävältä, ryhmien ja tiimien itseohjautuessa. Johtopäätöksissä pidettiin kuitenkin faktana, että esimiehen selkeä vuorovaikutuspyrkimys mahdollistaa hyvien alaistaitojen kehittymisen ja käytön. Tämän pohjalta Keskinen totesikin, etteivät esimies ja alainen yksinään saa aikaan onnistunutta johtajuutta tai työhyvinvointia, vaan prosessiin tarvitaan molempien vahva myötävaikutus. Tästä päädyttiin lopuksi toteamukseen alaistaitojen olevan esimiestaitojen lailla monen tekijän summa. Niiden kehittymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat näin sekä yksilölliset että yhteisölliset tekijät.¹¹⁹

Noora Palin on tuonut keskustelun alaistaidoista osuustoiminnallisuuden¹²⁰ tarkasteluun. Määritellessään alaistaitoa tässä yhteydessä, tutkija tukeutuu pääasiassa Keskisen (2005a) näkökulmaan psykologisesta sopimuksesta, luottamuksesta ja sitoutuneisuudesta. Aiheen liityntäpinta osuustoimintaan nähdään tämän erityispiirteiden kautta. Näitä ovat peruslähtökohdina ihmisten välinen yhteistyö, sekä kaikille avoin jäsenyys ja tarvittujen palvelujen mahdol-

¹¹⁸ Keskinen, Soili – Rehnäck, Katriina: Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla, Helsinki 2005(b), s. 26 – 27

¹¹⁹ Kuten edellä. Ks. myös transformationaalisen johtajuuden ja alaistaidon yhteyksistä tässä työssä Podsakoff, ss. 69 – 70, sekä ryhmien itseohjautuvuudesta tässä työssä Mayo, s. 27.

¹²⁰ Myös jäsen- ja asiakasomisteinen yritys. Esimerkkinä mainittakoon tässä S-ryhmä.

lisimman tarkoituksenmukainen aikaansaaminen. Huolimatta tarkastelun spesifistä suuntautumisesta, paljastaa se kuitenkin yhtä lailla alaistaitojen tärkeyden osuustoiminnan yhteiskunnallisen roolin onnistumisessa sen palvellessa arkisia ihmisten perustarpeita.¹²¹ Palinin tutkimus ei sinällään tuota mitään uutta tarkasteltuihin alaistaidon muodostajiin, mutta kertoo aiheen käsittelystä tälläkin yhteiskunnan alalla.

Maria Finnigin työ oli tässä tarkasteltavista alaistaidon tutkimuksista uusin. Finnig lähestyi työssään alaistaitoja haastattelemalla aiheesta asiantuntijaorganisaatioissa työskenteleviä henkilöitä, jotka toimivat yhtäältä alaisena, esimiehenä että asiantuntijana omalla alallaan. Kartoitettua aineistosta tarkasteltiin valitun organisaation alaistaitoja sekä vastaajien käsityksiä niistä ja esimiestyöstä. Tutkielma pyrki selventämään ja tarkentamaan alaistaitoihin liittyviä osa-alueita.¹²²

Tutkimuksensa johtopäätöksissä Finnig nimeää alaistaitojen esiintymisen lähtökohdaksi organisaatioissa riittävän otollisen perustan. Tämän muovaaminen rakentuu lähtökohtaisesti esimiehen toimien varaan, mutta vain aluksi. Yksi näistä tekijöistä on organisaation tavoitteiden selkeyttäminen työntekijöille. Alaisten ymmärtäessä näin organisaation toiminnan pyrkimyksen, sekä omat ja esimiehensä toiminnan merkityksen tässä kokonaisuudessa, on heidän helpompaa sitoutua työhönsä ja toteuttaa sitä tarkoitushakuisesti. Yksilöllisempien tavoitteiden asettaminen alaiselle vahvistaa entisestään tämän sitoutuneisuutta organisaatioon.¹²³

Toinen peruspilari on Keskinenkin (2005a) mainitsema psykologinen sopimus, mikä osaltaan edesauttaa äskeitä alaisen sitoutuneisuutta. Kun alainen peilaa toimintaansa esimiehen reaktioihin ja arviointiin, hän tunnistaa itsestään psykologisen sopimuksen myötä solmittuja ajatuksia ja odotuksia. Näin alainen kykenee onnistuneesti kehittämään omaa toimintaansa ja alaistaitojaan haluttuun suuntaan mikä edelleen lisää sitoutuneisuutta ja yhteenkuuluvuuden tunnetta.¹²⁴

Kolmantena alaistaidollisen ”maaperän kylvämisessä” nähtiin esimiehen aloitteellisuus luottamussuhteiden muodostamisessa alaisiinsa. Tässä muun muassa oman toiminnan esimerkillisyys, ennustettava ja/tai tasainen käytös, alaisen yksilöllinen kohtaaminen ja suositeltavaan

¹²¹ Palin, Noora: Alaistaito osuustoiminnallisessa yrityksessä, pro gradu, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta – Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Lappeenranta 2007, ss. 37 – 38

¹²² Finnig, Maria: Alaistaidot ja esimiestyö - Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden käsityksiä alaistaidoista, pro gradu, Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulu 2008, s. 2

¹²³ Kuten edellä, ss. 64 – 65.

¹²⁴ Kuten edellä. Vrt. myös Meyerin ja Allenin affektiivinen sitoutuneisuus, taulukko 6.

käytökseen rohkaiseminen vaikuttavat alaistaitojen ilmenemiseen. Jälleen kerran näin rakentuva luottamus esimieheen ja organisaation toimintaan vahvistaa sitoutuneisuutta.¹²⁵ Finnigin työssä sitoutuneisuus sai näin kokonaisuutena varsin vahvan painotuksen.

Viimeisenä suomenkielisistä alaistaidollisista julkaisuista tarkastellaan tässä kaksi kaupallista työelämän opasta, joista molemmat ovat kaksikko Markku Silvennoisen ja Risto Kauppinen kirjoittamia. Ideat teoksiin on kirjoittajien mukaan saatu intuition, oivalluksena siitä, ettei alaisen näkökulmasta ole kirjoitettu valmennusoppaita, toisin kuin esimiesten. Kirjojen sanoma on hyvin yhtenevä, huolimatta niiden eri, mutta tosin peräkkäisistä, ilmestymisvuosista. Molemmissa teoksissa pyritään antamaan vastauksia ja näkemyksiä kysymyksille olennaisista alaistaidoista ja niiden toteuttamisesta sekä vaikuttavuudesta organisaatiossa ylöspäin rakentavasti. Kirjat pohtivat varsin konkreettisella tasolla toimia, joilla esimiehen toimintaa voidaan aidosti, ”nuoleskelematta” edistää.¹²⁶

Tärkeimmät erot kirjoissa tehdään liitteissä. Vanhemmassa kirjassa esitellään liitteissä kahdentoista (12) keskijohdon ja ylimmän johdon tasalla työskentelevän esimiehen näkemyksiä alaistaidoista. Näissä ajatuksissa painottuvat hyvin samansuuntaiset linjat, kuin edellä tutkittu on noussut esiin, kuten asioiden ja kehitysehdotusten rakentava ilmaiseminen, selkeys toiminnassa, osallistuminen, tilannetaju, sitoutuneisuus organisaatioon ja toimintatapojen arvostus. Mainittakoon, että näkemyksensä teokseen on antanut myös aiemmin mainittu Vesa Nissinen, syväjohtamisen mallin kehittäjä.¹²⁷

Kirjoista uudempaa mainostetaan eräänlaisena ”työkirjana”. Se tarjoaakin ajoittain kysymyksiä pohdittavaksi käsittelemiinsä aiheisiin liittyen. Lisäksi takalehdillä esitellään testi, jolla lukija voi kartoittaa omia käyttäytymismallejaan työntekijänä sekä palvelualltiudestaan. Testi on ulkoasultaan hyvin markkinasuuntautunut, mutta sisältää peruskysymysten rungon, jonka avulla omaa toimintaa alaisena saattaa hyvinkin jäädä pohtimaan.¹²⁸

¹²⁵ Kuten edellä. Vrt. erityisesti myös Nissinen, 2000, liite: Syväjohtamisen kysymyssarja johtamiskäyttämisen kehittämisen lähtökohtana, kohta 2: Mitattavat ulottuvuudet. Puolustusvoimien johtajakoulutuksessa käytetyllä, ”johtajaprofiilia” kartoittavalla kysymyssarjalla on tässä mainittuun yllättävän vahva yhteys.

¹²⁶ Esimerkiksi Silvennoinen, Markku – Kauppinen, Risto: Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni, Helsinki 2006, s. 5

¹²⁷ Kuten edellä, liite 2

¹²⁸ Silvennoinen, Markku – Kauppinen, Risto: Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä, Helsinki 2007, liitteet 1 ja 2

Suomenkielisessä alaistaidon tutkimuksessa viitataan odotetusti englanninkieliseen tiedelehdistöön, missä Organ korostuu. Viittaussuhteet kotimaassa näyttävät johtavan vahvasti puolestaan psykologian tohtori, kasvatustieteen professori Soili Keskiseen. Keskisen kirjoittamia olivat kaksi tässä referoidusta seitsemästä julkaisusta ($2/7 = \sim 29\%$) ja häneen viitattiin kaikkiaan neljässä viidestä ($4/5 = 80\%$, kun tutkijan omat työt on jätetty laskuista) tarkastelluista töistä. Alaistaidon käsittely tutkimuksissa oli puolestaan hyvin laaja-alaista aina osuustoiminnallisuudesta ja kuntatyöstä asiantuntijaorganisaatioihin. Ajallisesti kaikki tarkastellut julkaisut sijoittuivat 2000-luvulle, vanhimman ollessa vuosituhannen vaihteelta (Lehtonen 2000) ja nuorimman vasta viime vuodelta (Finnig 2008). Muut tarkastelluista ajoittuivat tälle janelle. Alaistaito on selkeästi siis rantautunut Suomeen vasta uudella vuosituhannella ja saanut terminä lisääntyvästi käyttäjiä, huolimatta itse käsitteen määrittelyn lähes olemattomuudesta.

Keskeisin huomio suomenkielisestä tutkimuksesta liittyi useisiin mainintoihin, joissa hyvät alaistaidot omaavan alaisen käytös ja toiminta lähestyy hyvin vahvasti esimiehen tehtäväkenttää ja johtamiseen ensisijaisesti yhdistettyjä piirteitä (Esim. Lehtonen 2000, Keskinen 2005a, b). Tutkimusten laaja pitäytyminen Keskisen määritelmässä ja alaistaidon tutkiminen hajanaisesti yhteiskunnan eri sektoreilla, ei anna tässä esitettyä selkeämpää kuvaa käsitteen käytön kehittymisestä suomalaisessa tiedeyhteisössä. Tämä vaatii myöhempää tarkastelua, kun tutkimus Suomessa on määrällisesti lisääntynyt. Tarkasteltaessa kuitenkin tutkijoiden tiedekuntia ja taustoja, korostuu niissä tällä hetkellä kuitenkin erityisesti johtaminen, tarkemmin kaupan ja hallinnon ala (Lehtonen, Palin). Toisena yhtä vahvana alueena korostuvat kasvatustieteet (Keskinen, Finnig) ja yleinen työelämäkoulutus ja konsultointi (Silvennoinen, Kauppinen). Vaikka otanta tutkimusten osalta oli pieni, voidaan mainittujen tutkimusalueiden esiintymiseen nähdä syitä myös syvemmillä.

4.2 Murrosyhteiskunta kasvualustana uusille käsitteille

Yhteiskuntamme nimittäminen tietoyhteiskunnaksi on jokseenkin hyväksytty. Tietoyhteiskuntaa on kuitenkin luonnehdittu myös teollisuusyhteiskunnan jälkeiseksi kehitysvaiheeksi, mikä osa luokittelee taas palveluyhteiskunnaksi. Lähiterminä on käytetty lisäksi jälkiteollista yhteiskuntaa sekä informaatio- ja verkostoyhteiskuntaa. Tietoyhteiskunta onkin todettu varsin hankalasti määriteltäväksi sekä terminä että sisällöltään, juuri sen kattavuuden ja toisaalta rajattomuuden vuoksi. Aiemmin esimerkiksi maatalous- ja teollisuusyhteiskunnathan määrittyivät selkeästi kansantalouden tuotantorakenteen mukaan. Nykyään yhteiskunnan selkeät rajat ovat murtuneet.

Tällaisessa yhteiskunnassa yksilöiltä odotetaan laajalti erityyppisiä vahvuuksia ja taitoja. Näitä ovat mm. innovatiivisuus, nopea omaksumiskyky, monimutkaisten ongelmien ratkaisutaidot, kykyä itsenäiseen tiedonhankintaan ja tiedontuottamiseen. Vaikuttaminen perustuu sekin vahvasti tietoon. Tälle tarjoavat mahdollisuuden mm. Internet, kansainvälinen media ja yleisesti kasvanut ihmisten välinen kommunikaatio. Samanaikaisesti tässä vaikuttavat mm. väestön ikärakenteen muutos, nopea eläköityminen sekä lisääntyvä monikulttuurisuus. Myös paikallisuuden, yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden korostuminen kaiken tämän rinnalla on merkki siitä, että ihmiset etsivät merkityksellistä, turvallista ja hyvää elämää vastapainona lisääntyvälle muutokselle ja koetulle epävarmuudelle. Murros edellyttää toimenpiteitä myös työyhteisöissä: organisaatioita, työkulttuuria, johtamista ja esimiestyötä on uudistettava, ulkoista ja sisäistä yrittäjyyttä kehitettävä sekä osaamiseen ja taitoihin panostettava organisaatioiden kaikilla tasoilla.¹²⁹

Käsillämme voidaan katsoa olevan siis kaikkiaan eräänlainen murrosyhteiskunta. Ei murrosyhteiskunta niinkään yhteiskuntamuotona, vaan pikemminkin nykymuotoisena tietoyhteiskuntanamme – lukuisine siinä vaikuttavine ilmiöineen. Luvussa kaksi tarkasteltu hallinnon historiallinen muutos ja suuntaus humaaniuteen, sekä bibliometrian ja alaistaidon suomenkielisen tutkimuksen tarkastelun pohjalta tehdyt huomiot eivät nekään enää tunnu kovin irrallisilta saati historiallisilta. Miksi sitten alaistaidon käsite elää ja voi hyvin tässä kuvatussa ympäristössä?

Ensiksikin käynnissä oleva murros yhteiskunnan sektoreilla luo selkeästi jatkuvaa kysyntää asiantuntijoille ja asiantuntijuudelle. Työnhakijoista pyritään tunnistamaan ja työtehtäviin valitsemaan sellaisia henkilöitä, jotka kykenevät toimimaan lisääntyvien suoritevaatimusten ja tuloksellisuuden ristipaineessa, vieläpä yhteisöllisyyttä tukien ja uutta omaksuen. Tulevaisuudessa työntekijät tulevatkin olemaan eittämättä vielä nykyisiäkin pidemmälle kouluttautuneita ja osaamistasoiltaan monipuolisia, mutta kuitenkin oman työpaikkansa tai alueensa erityisiä osaajia. Heidän tulee kyetä yhä enemmän täyttämään myös asiantuntijan ja jopa esimiehen saappaita.

¹²⁹ Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi – Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007 – 2015, tietoyhteiskuntaohjelma, Valtioneuvoston kanslia, Helsinki 2006, s. 10, 12. Internet-lähteenä osoitteessa: http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1142405427272/.

Tällainen muutossuunta ei ole voinut jäädä myöskään yhteiskuntatutkimukselta huomiotta. Lisääntyvässä paineessa työntekijän arvostus on kasvanut ja tarkastelu on suuntautunut enemmän hyvästä suoritteesta hyvään suorittajaan, jonka pystyvyydestä ja kyvykkyydestä nykyaikasteiden edessä on kiinnostuttu tietämään laajemmalti. Tässä vaiheessa pienempien ominaisuuksien tarkastelulle on huomattu etsiä selkeitä yhteyksiä kansalliselta tasolta kansainvälisemmille tutkimusalueille, vastaavuuksien hahmottamiseksi. Ei liene myöskään sattumaa, että kaikki tässä esitelty suomenkielinen alaistaidon tutkimus aikautuu tasaisesti nimenomaan 2000-luvulle. Uusi vuosituhat kaikkine siihen liittyvine tulevaisuus- ja muutostutkimuksineen, yhdessä mainitunkaltaisen yhteiskunnallisen murroksen kanssa, ovat auttaneet alaistaitoa lunastamaan paikkansa tilauksesta.

5. JOHTOPÄÄTÖKSET JA DISKUSSIO

Tässä luvussa tehdään tutkimuksen kannalta keskeisimmät johtopäätökset, punnitaan tutkimustehtävän onnistumista, sekä esitellään lähtökohtia aiheen jatkotutkimukselle. Lopussa keskustellaan lyhyesti käytetystä aineistosta ja sen luotettavuudesta.

5.1 Alaistaidon denotaatiomääritelmä sekä keskeiset huomiot

Mitä aiemmilta lehdiltä on kaiken kaikkiaan jäänyt käteen? Varmaa on ainakin tieto siitä, ettei alaistaidosta ole olemassa pelkkää muutaman sanan määritelmää, jolla siitä olennaisin täsmällisesti ja hyväksyttävästi katettaisiin. Tämä käy ilmi jo lukuisista aiheen julkaisuista, ilmiön laajasta käsittelyskaalasta sekä moninaisista määritelmistä eri yhteyksissä. Tässäkin tutkimustyössä on tarkasteltu lukuisia alaistaidon tutkijoita, keskeisimpiä julkaisuja sisältöineen, tieteenalakytköksiä, aihepiirin tutkimuksen historiallista ikää, sen osatekijöitä, konkreettisia ilmentymiä ja mittaustapoja. Näin ollen tämän tyyppisen ilmiön määrittelemisen perinteisin, ilmiötä tiivistävin keinoin, ei liene edes mahdollista. Tältä pohjalta on jokseenkin luonnollisempaa hahmotella alaistaidolle enemmänkin denotaatiomääritelmän kaltaista alan (ekstensio) ja sisällön (intensio) kokonaisuutta. Denotaatiomääritelmän rakentaminen toteutetaan tässä keräämällä tarkastellun aihepiirin sisältö yhteen ja pohtimalla siitä tehtyjä huomioita. Tällä tavoin nähdään lopulta käsitteen kattama ala kokonaisuudessaan. Reitti jota pitkin johtopäätöksiin kuljettiin, palataan pääpiirteissään takaisin tulosten näkökulmasta.

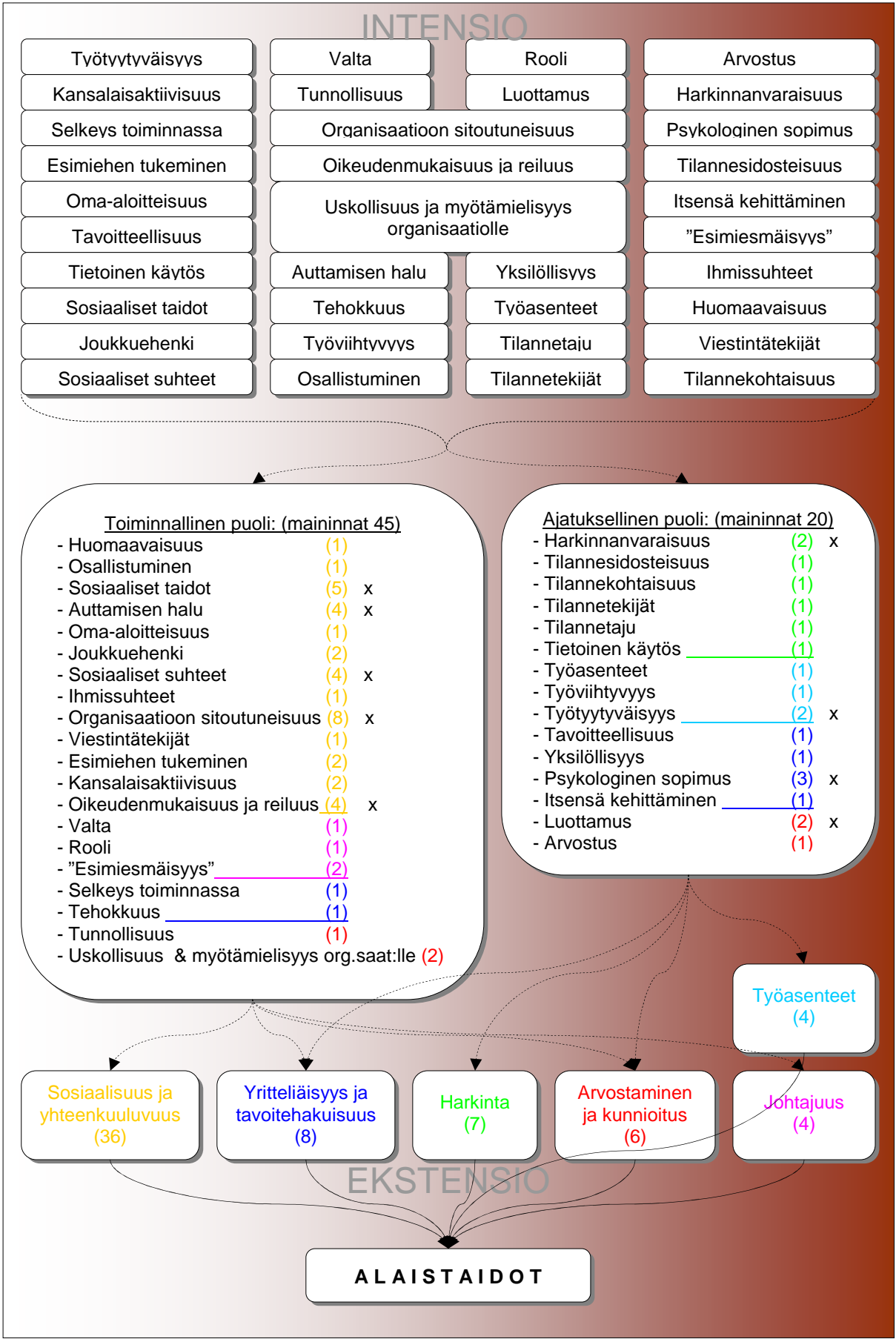
Vaikka keskeisimpien julkaisujen ydinajatus oli jo aiemmin löytynyt, on siis syytä vielä osoittaa niiden sisältöjen keskinäinen korrelaatio painotuksen hahmottamiseksi.

Organ esitti useissa julkaisuissaan tukea alaistaidollisten käyttäytymistapojen harkinnanvaraisuudelle ja tilannesidosteisuudelle (1989, 1990, 1997). Perusteluissaan hän päätyi yleisesti siihen, että aidoimmat alaistaidolliset ominaisuudet ovat lopunperin oikeudenmukaisuus ja reiluus (1989, 1990). Näitä ominaisuuksia organisaation tulisi kaikin tavoin tukea, sillä niiden kautta muodostuvat sosiaaliset suhteet, joilla on puolestaan kauaskantoisia vaikutuksia työyhteisössä. Podsakoff (1990) puolestaan esitti transformationaalisen johtajuuden lisäävän alais- taidoista etenkin pyyteetöntä auttamista sekä tunnollisuutta, huomaavaisuutta, kansalaisaktiivisuutta ja joukkuehenkeä. Myöhemmin (1997) hän lisäsi, että näin muodostuneet alaistaidot lisäävät työyhteisön tehokkuutta kokonaisuudessaan.

Smith ja LePine (1983, 2002) olivat yhtä mieltä alaistaitojen ulottuvuuksista. Näiksi nähtiin edelleen pyyteetön auttaminen sekä yleinen myötämielisyys ja uskollisuus. Williamsin (1991) mukaan keskeisimmät piirteet taas olivat työtyytyväisyys ja organisaatioon sitoutuneisuus, joissa liikuttiin yksilöstä riippuen sisäsyntyisyydessä tai opitussa käytöksessä. Tässä tunteet eivät kuitenkaan ilmentäneet alaistaidollista käytöstä, joten painoarvo jäi opittuun käytökseen.

Borman (1993) taas eriytti työkäyttäytymisen tehtävä- ja tilannekohtaiseksi. Hän osoitti näistä tilannekohtaisen käyttäytymisen sisältävän nimenomaan työsuhteisiin ja ilmapiiriin vaikuttavia elementtejä. Tällä työkäyttäytymisen alueella nähtiin vaikuttavan myös valtaosan alaistaidollisista ominaisuuksista. Moormanin (1991) tarkastellussa todettiin alais- taidoista oikeudenmukaisuuden ja reilouden taas lisäävän esiintyessään myös työtyytyväisyyttä, organisaatioon sitoutuneisuutta ja esimiehen toiminnan tukemista. Morrisonin (1994) tutkimus paljasti vastaajien pitävän alaistaitoja kaikkienensa työhön luontaisesti liittyvinä, eikä niinkään erillisinä käyttäytymistapoina. Batemanin ja Organin tutkimuksessa (1983) puolestaan ihmissuhteet olivat tärkeimmät hyvän työkäyttäytymisen tekijät.

Kun alaistaitoa kuvaavat havainnot koottiin yksittäisinä termeinä tarkasteluun, saatiin muodostettua monipuolinen alaistaitojen ilmentymien kenttä (viivan yläpuolella).^(KUVA 7) Termeissä ei ole vielä otettu huomioon niiden sidosteisuuksia tai yläkäsitteitä, vaan ne on poimittu julkaisuista sellaisinaan. Niitä ei myöskään ole sijoiteltu kuvaan minkään painotuksen mukaisesti. Tällä tavoin ilmentymät voidaankin nähdä aidoimmillaan. Kun samansuuntaiset näistä vasta myöhemmin ryhmiteltiin, saatiin selkeitä painotuksia.



KUVA 7 – Alaistaidon ilmentymiä ja muodostajat: Otantana ovat kaikki tarkastellut alaistaidon julkaisut, sekä englantilaiset että suomalaiset. Tutkijan hahmotelma.

Ryhmittelyssä hyödynnettiin tutkimuksen aikana muodostunutta perehtyneisyyttä aiheeseen, sillä ilmentymistä oli havaittavissa selkeästi kaksijakoisuus. Alaistaidon sisällön luokittelutavaksi saatiin näin jako ulospäin näkyviin, toiminnallisiin ilmentymiin ja vastaavasti enemmän mielentilana nähtyihin ajatuksellisiin puoliin. Jakoperuste pohjautui huomioon, minkä mukaan näkyvän tunne-/ mielentilan perusteella ei voida ennustaa varsinaisia alaistaitoja, sillä ne ovat pohjimmiltaan harkinnanvaraisia käyttäytymistapoja. Haasteellisempien ilmentymien osalta jako tapahtui puolestaan sen mukaan, kummalle puolelle ne todennäköisimmin ensiksi kuuluisivat. Tehdyn luokittelun jälkeen yksittäisiin ilmentymiin liitettiin niiden kaikissa keskeisesti tarkastelluissa tutkimuksissa saamat maininnat lukumääräisesti. Määrällinen luokittelu haluttiin tehdä nimenomaan vasta tarkastelun tässä vaiheessa, jotta tutkittavasta kohteesta pysyttiin objektiivisesti riittävän etäällä, tuomatta liaksi esiin omia mielipiteitä ilmentymien luokittelussa. Vasta tämän jälkeen ilmentymät yhdistettiin kootusti sopivien kokonaisuuksien alle.

Alaistaidon muodostajia tarkastelevasta kuvasta näkyy selkeästi hyvien alaistaitojen olevan riippuvaisia useista erityyppisistä kokonaisuuksista. Vaaka kallistuu selkeästi toiminnallisiin, lähinnä yksilön käyttäytymiseen viittaaviin ilmentymiin. Tulos on helposti ymmärrettävissä, ovathan alaistaidot nimenomaan hyvää työntekijän toimintaa. Tälle toiminnalle, samoin kuin vastaaville ajatuksillekin, on nähtävissä kuitenkin varsin mittava määrä ns. rakennuspalikoita. Lisäksi listaan voidaan nähdä liitettäväksi melkein mitä tahansa inhimillisessä ja samanaikaisesti tehokkaassa toiminnassa tarvittavia ominaisuuksia ja taitoja. Voidaankin todeta, etteivät kaikki yksittäiset tekijät ole alaistaitojen kannalta suinkaan tärkeitä. Ainoastaan useimmiten ja yleisimmin mainitut näistä voidaan nähdä tässä ilmiön perusaineiksina. Eri työympäristöt täydentävät tätä sarjaa tarvittavilla omilla vaatimuksillaan. Koska tässä tutkimuksessa alaistaitoja ei tarkasteltu missään nimenomaisessa ympäristössä, voidaan tuloksia pitää sellaisenaan hyvin yleispätevinä. Bibliometrian kautta selvinnyttä aihepiiriin keskeistä aineistoa on täydennetty vielä suomalaisilla näkökulmilla, mistä asiayhteydet saivat vahvistusta.

Alaistaitojen muodostajiksi osoittautui tässä selkeimmin *sosiaalisuuden ja yhteenkuuluvuuden kokonaisuus*. Keskenään suhteellisen saman painoarvon saivat puolestaan kokonaisuudet yritteliäisyys ja tavoitehakuisuus, harkinta, sekä arvostaminen ja kunnioitus. Muita yläkäsitteitä olivat työasenteet sekä johtajuus.

Ensimmäisessä kokonaisuudessa painotettiin tarkemmin organisaatioon sitoutuneisuutta [organizational commitment], sekä sosiaalisen kanssakäymisen taitoja. Sitoutuneisuudessa voi-

daan pohjimmiltaan nähdä vaikuttavan halun. Sitoutunut yksilö haluaa olla esimerkiksi osa omaksi kokemaansa joukkoa, tunnustaa kuuluvansa siihen ja edistää sen tavoitteita. Sitoutuneisuuden asteista mm. Meyer ja Allen (2002) näkivätkin affektiivisen, haluun perustuvan sitoutuneisuuden tukevan parhaiten juuri alaistaitoja.

Muita tärkeitä ominaisuuksia tässä kokonaisuudessa olivat auttamisen halu [altruism], oikeudenmukaisuus ja reiluus [fairness], sekä sosiaaliset suhteet. Näistä auttamisen halua on työn tutkimuslehdillä kuvattu useaan otteeseen vilpittömään toiminta-ajatukseen sitoen. Tällä vilpittömyydellä tarkoitetaan auttamisen tahatonta ja positiivista myötävaikutusta, minkä seurauksena auttamisen kohde työskentelee tehokkaammin. Näin vaikutetaan yksilön kautta välillisesti myös työyhteisölle asetettuihin kokonaistavoitteisiin. Oikeudenmukaisuudella ja reilulla tarkoitettiin puolestaan esimerkiksi kannustavia kehitysehdotuksia, mutta samalla myös pidättäytymistä turhista konflikteista (Mm. Podsakoff 2000).

Ero sosiaalisten taitojen ja sosiaalisten suhteiden välillä on myös syytä lyhyesti tehdä. Taidot tarkoittavat tässä kykyä rakentavaan toimintaan työyhteisössä, kun taas sosiaaliset suhteet ovat näiden kautta muodostuvia ja tärkeiksi yhteisöllisyyden rakentajiksi koettuja elementtejä. Näin ollen hyvillä sosiaalisilla taidoilla (alaistaidot) myötävaikutetaan hyvien sosiaalisten suhteiden muodostumiseen, jotka taas vastavuoroisesti ruokkivat hyvien alaistaitojen esiintymistä. Sama toimii esimiehen taholta, kuten mm. Keskinen (2005b) esitti.

Yritteliäisyyden ja tavoitehakuisuuden kokonaisuuteen kuuluu puolestaan ominaisuuksia, joilla on hyvin vahva ohjaava tai kaitseva vaikutus omaan toiminta-ajatukseen. Aineiston pohjalta keskeisimmin nousi esiin psykologinen sopimus. Vaikkakin tätä ilmiötä tarkasteli tässä työssä useimmin Keskinen, näkyi termi myös englantilaisten tutkijoiden julkaisuissa. Näissä kuitenkin toisenkaltaiset käsitteet saivat enemmän huomiota. Psykologisella sopimuksella tarkoitettiin pähkinänkuoressa niitä sanattomia odotuksia, joita työntekijä ja työnantaja asettavat toisilleen uuden työsuhteen alkaessa. Tällaisella sopimuksella on yllättävän sitova ja toimintaa luotsaava merkitys työyhteisöissä. Sen noudattaminen voidaan katsoa perustuvan jopa niinkin syvälliselle, kuin eettisyyden tasolle. Psykologinen sopimus tuntuu velvoitteena myös silloin, kun kukaan ei ole valvomassa sen toteuttamista.

Kolmas kokonaisuus korostaa harkintaa. Alaistaitojen on sanottu olevan harkinnanvaraisia päätöksiä tietyn käyttäytymisen toteuttamisesta tai toisaalta sen toteuttamatta jättämisestä (Esim. Organ 1988). Harkinnanvaraisuudelle on myös lukuisia rinnakkaisia, osin samaakin

tarkoittavia termejä, jotka kaikki pyrkivät kuvaamaan vapaasti valittua lopputulosta. Ensiksikin harkinnanvaraisuus ja tilannetaju yhdistyvät silloin, kun alainen puntaroi omalle toiminnalleen saamaa vastinetta organisaatiossa. Yksilön kokiessa, ettei organisaatio arvosta häntä tai osaa hyödyntää hänen kykyjään tai alttiuttaan täysipainoisesti, voi orastavien alaistaitojen toteutus jäädä kesken. Organ on esittänyt tämänsuuntaiselle vaihtokaupalle ja alaistaitojen ennustamiselle jopa teoreettisen mallin (1990). Tässä voidaan nähdä yhteys myös työtyytyväisyyteen. Toisekseen tilannetajun luonteinen harkinnanvaraisuus on tietäntyyppistä tunneällyn käyttöä. Tällä tarkoitetaan alaisen kykyä lukea tai aistia työilmapiiriä ja työtovereiden mielialaa ja kykyä toimia niiden mukaan. Tämä on tärkeä näkökulma myös esimiehen suuntaan. Aivan samoin kuin esimiehellä on velvollisuus huolehtia alaisistaan, sekä pysyä tietoisena näiden kyvykkyydestä hoitaa tehtäviään tietyissä mielentiloissa, myös alaiselle voidaan tämän tilannetajun kautta esittää samanlainen vaatimus.

Neljäs muodostunut kokonaisuus sisältää arvostamisen ja kunnioituksen elementtejä. Tässä yksi keskeisimmistä alaistaidon ilmentymistä on luottamus. Termin ja alaistaidon yhteydessä on kyse oikeastaan itsenäisyydestä, vastuunkannosta ja keskinäisestä kunnioituksesta. Kun esimies luottaa alaiseensa ja uskoo tämän hoitavan oman osansa kokonaisuudessa, alaisen saa tehdä työnsä hyvin itsenäisesti. Tällöin alaiselle annetaan vastuuta ja mahdollisuuksia hyödyntää niissä omaa asiantuntijuuttaan. Esimiehen tehtäväksi jää tässä oikeastaan vain ohjata toiminta alkuun. Onnistuessaan tämänsuuntaiset alaistaidot rakentavat alaisen ja esimiehen välille syvän luottamukselliset välit. Tuolloin alainen nojaa tietoon siitä, että tarvittaessa esimies tukee vaikeissa tilanteissa. Tällainen suhde muodostaa ympärilleen arvolutautuneen ja keskinäisen kunnioituksen siteen, jota ei haluta heikentää.

Kaksi viimeisintä kokonaisuutta ovat johtajuus sekä työasenteet. Näistä johtajuudessa puhutaan mm. alaisen ekstraroolista ja sen mukaisesta käyttäytymisestä [extra-role behavior]. Tätä termiä käytetään kuvaamaan alaisen halukkuutta toimia oman tehtäväkenttänsä tai työnkuvansa ”yli tai ohi”. Toiminta voi ilmetä tällöin esimerkiksi ylimääräisten työtehtävien vapaaehtoisena hoitamisena tai uusien kollegoiden opastamisena talon tavoille (Keskinen 2005a). Tällaisessa toiminnassa alaisen on katsottu usein suorittavan jopa johtajalle kuuluvia tehtäviä, ilman vaatimusta niiden eri korvauksesta. Pohjimmiltaan tällaisen käytöksen taustalla vaikuttavat siis hyvin korkeatasoiset henkilökohtaiset arvot ja luonnollinen ”hyväntekijämäisyys”. Vallalla tarkoitetaan tässä yhteydessä taas tehtävän tai luottamussuhteen kautta syntynyttä epävirallista esimiesasemaa, eräänlaista alijohtajuutta tai luottamusmiestäisyyttä – kuitenkin olematta sitä, sillä kyse on epävirallisesta asemasta. Usein työtoverit tiedustelevat tämän tyyppi-

siltä henkilöiltä heidän mielipiteitään erinäisiin asioihin, tukeutuvat heihin ja uskoutuvat heille asioissaan – usein jopa purkavat heille sydäntään. Tällainen asema voidaan nähdä korkeimman tason alaisuutena työyhteisössä ennen varsinaista johtajaporraa. Keinulauta tällaisen alaisen ja esimiehen välillä on kuitenkin aina olemassa, sillä mikäli esimies osoittaa heikkoa johtajuutta tai hänestä ei pidetä, saattaa mainitusta alijohtajasta tulla työyhteisön aito keulakuva.

Viimeisenä kokonaisuutena alaistaitoja muokkaavat työasenteet. Näissä työtyytyväisyys [job satisfaction] on yksi ajatuksellisten alaistaitojen keskeisimmistä ilmentymistä. Termi nousi esiin jo tutkimustyön ensimmäisten bibliometrinen hakujen yhteydessä ja säilyi keskusteluisa loppuun asti. Työtyytyväisyyttä voidaan pitääkin eräänlaisena alaistaidollisen keskustelun katalysaattorina, sillä nimenomaisesti tyytyväisen työntekijän nähtiin hallinnon muutosta aiemmin tarkasteltaessa olevan työnantajalle tärkein voimavara. Työtyytyväisyys myös linkittyy varsin helposti edellä tarkasteltuihin muihin kokonaisuuksiin.

Edellä kuvattu alaistaidon muodostajien jako on esimerkinomainen ja se on laadittu tässä keskeisesti esiintyneiden termien ja käsitteiden kautta. Alaistaidon sisällön laaja-alaisuus mahdollistaisi eittämättä myös yksityiskohtaisemman jaottelun – useat esitetyistä ilmentymistä voidaan nähdä varmasti kuuluvan yhteen ja täydentävän toisiaan. Lopun perin ilmiö voitaisiin supistaa varmasti jopa yhden koonnoksen alle ja erilainen tulkinta samoista artikkeleista voisi johtaa eri painotukseen. Tästä syystä alaistaidon käsitteitä onkin Podsakoffin (2000) mainitsemasti syntynyt määrällisesti paljon. Keskeisintä ei ole niinkään ymmärtää, mitä kaikkea alaistaitoon kuuluu, vaan hahmottaa ilmiön perimmäinen idea työyhteisöissä. Tässä esitetyille koonnoston painoarvoille (numeroinnit suluissa) ei pidäkään antaa liian suurta osaa pohdinnassa. Jaottelut ovat aina aineisto- ja tutkijariippuvaisia ja niihin voi kohdistua tässäkin tapauksessa useita virheitä hyvästä pyrkimyksestä huolimatta. On kuitenkin vilpittömästi uskottava, että tässäkin esitetty alaistaidon ilmentymien jako on yksi oikeista esitetyillä perusteilla.

Kun saatuja alaistaidon tuloksia verrataan toisessa luvussa pohdittuun hallinnon historialliseen muutokseen, nähdään tuolloin tarkasteltujen organisaatiohumanismin oppien pätevän yhtä lailla 2000-luvun tietoyhteiskunnassa. Esimerkiksi Mary Parker Folletin ajatukset kordinoivasta ja ohjaavaa johtamistapaa hyödyntävästä johtajasta ovat verrattain samat, mitä äskettäin tarkasteltu arvostamisen ja kunnioittamisen kokonaisuus sisälsi. Samoin kun Follet korosti avoimesti työntekijöiden omaa valvontaa ja vastuuta, lisäsi esimiehen ja alaisen keskinäinen luottamus ja kunnioitus tässä alaisen osalta juuri itsenäisyyttä sekä paransi erityisesti

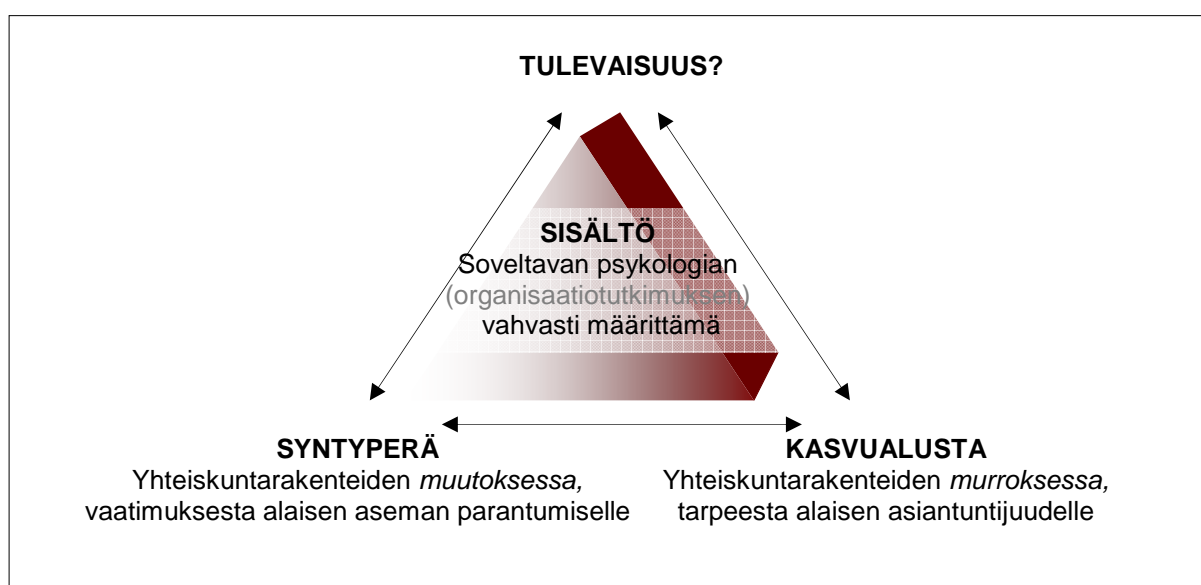
vastuunkantoa tämän tuntiessa asiantuntijuutensa tärkeäksi. Yhtä lailla modernien organisatio- ja johtamisoppien tärkein piirre oli alaisen vastuun painotus. Alan tutkijoista sekä Argyris että McGregor painottivat alaisen itsenäisyyttä, työhön sitoutumista ja vastuullisuutta tuloksellisuudestaan tiimin osana. Samanlaisia suuntaviivoja pystytään osoittamaan tarkastelluista alaistaidon muodostajista, mm. sosiaalisuuden ja yhteenkuuluvuuden yhteydessä mainitusta affektiivisesta sitoutuneisuudesta.

Tärkein yhteys johtamisen oppihistoriassa osoitettakoon kuitenkin perustellusti Mayoön, jonka Hawthorne-tutkimukset käynnistivät eräänlaisen trendin tarkastella ihmissuhteita ja sosiaalisia kykyjä työpaikoilla. Alun perin johtajille markkinoitu teema tarjosi uutta tietoa sosiaalisten ryhmien ja ihmisten kanssakäymisen merkityksistä siinä määrin, että tutkimusalue vakiintui. Sittemmin tuota näkökulmaa on tuotu työyhteisöihin eri suunnista laajalti. Alaistaidoissa on tarkastellusti pohjimmiltaan kyse juuri tästä. Ei siis liene mikään ihme, että Mayon tutkimuksia siteerataan myös alaistaidon keskeisimpien tutkijoiden teoksissa ilmapiirin avaajina (Organ 1988). Mayon esittämä optimaalinen tilanne, missä alaisten asiantuntijuus muodostaa itseohjautuvia ryhmiä, on nykyään luonnollinen osa monia alaistaidollisia työyhteisöjä. Alaisista valitut projektipäälliköt, tiiminjohtajat, ”liiderit” tai ryhmien puheenjohtajat ovat enemmän tai vähemmän tuttuja jokapäiväisistä yhteyksistä. Tällaiselle toiminnalle on tilausta, kuten murrosyhteiskuntaa tarkasteltaessa todettiin. Näkemyksen tulee olla vahvasti tämän päivän yhteiskuntaan juurtunut ja hyväksytty, tullakseen painetuksi myös lakitekstiksi, kuten työsopimuslain kohdat esimiehen ja alaisen velvollisuuksista työpaikoilla aiemmin osoittivat.

Työn tieteenfilosofista taustaa vasten tarkasteltuna alaistaidon käsitteelle saadaan lisää sisältöä. Popperin kolmas, tässä tarkasteltavan ilmiön ajatukselliseksi lähtökohdaksi valittu maailma, on aikaisemmin todetusti muodostunut ihmisten tekemänä. Sillä on näin ollen historia, joka on jäljitettävissä tiettyjen virstanpylväiden kautta. Mainittu maailma kattaa kaiken ongelmallisen tai haasteellisen määriteltävän, kuten juuri yleiskäsitteet, merkitykset, luvut, joukot, arvot ja normit. Erityispiirteenä tämän ominaisuuksille nähdään mahdollisuus niiden muokkaukseen, uudelleen määrittelyyn tai vaikka käytöstä hylkäämiseen. Ihmisen toiminnan seurauksena kolmas maailma oikeastaan jatkaa alati kehittymistään varsinaisen evoluution jatkajana, kulttuurievoluutiona. Alaistaidon käsite elää juuri tässä maailmassa.

Alaistaidon sana, käsite ja sen eri ilmentymät ovat todetusti muokkautuneet käyttöön ajan tuotteena. Käsitteen takana on pitkälinen yhteiskunnallinen muutos, joka on ryöpännyt ilmiön ensin termiksi ja sittemmin erilaisten johtamisoppien ja –näkemysten kautta nykyiseen muotoonsa. Tärkein huomio tässä ei niinkään liity muuttuneisiin koneisiin ja laitteisiin, vaan toisessa luvussakin tarkastellusti työtä tekevän kansanosan fyysisen ja henkisen statuksen nousuun työpaikoilla. Muutos mahdollisti ajattelutavan, osaamistasojen, ammattikuntien ja erikoistumisten kautta asiantuntijuuden kehittymisen työntekijäportaassa. Tutkimuksen tieteenfilosofiset taustasitoumusten johtuminen alussa lähtökohtaisesti ihmis-, hengen- ja kulttuuritieteiden maailmaan osoittautui tutkimuksessa oikeaksi.

Kokonaisuutena alaistaito voidaan edellä tutkitun perusteella rajata alaltaan tässä kolmikantaisesti, jokseenkin työn toteutusta mukaillen. Käsitteen tulevaisuuteen ei tässä tutkimuksessa ole otettu muutamia mainintoja lukuun ottamatta kantaa



KUVA 8 – Alaistaito: Raakakuva tutkimuksen määrittämästä alaistaidosta.

Alaistaidoista tehtiin tutkimuksen edetessä useita vapaita huomioita. Ensiksikin, alaistaito ei ole nimestään huolimatta vain *jokin*, joka on olemassa alaisen käytössä esimiestä vastaan. Alaistaito tarvitsee määritellyksi tullakseen päinvastoin rinnalle tarkasteltavaksi tiiviisti johtajuutta. Jos näin ei käy, on käsillä vain kymmeniä, lähinnä käyttäytymistä ja toiminnallisuutta kuvaavia piirteitä. Jotta näistä saadaan puolestaan esille olennaisin alainen-esimies –suhteen toimivuuden kannalta, tarvitaan johtajuutta, johtajaa, määrittelemään tarvittavaa suuntaa. Näin ollen alaistaito on konkretisoituessaan puoliksi toiminnan tarkoituksiperän ymmärtämistä ja

toiselta puoleltaan itse toimintaa. Tätä on hahmotettu myös kuvassa seitsemän (7). Muistettakoon, että alaistaito syntyi käsitteenä nimenomaan johtajuuden oppien kautta.

Toisekseen, alaistaito on työkäyttäytymistä. Sen luonne on näin kiinteästi sidoksissa sitä toteuttavaan yksilöön piirteenä, joka parhaimmassa tapauksessa hallitaan lähtökohtaisesti oman persoonan kautta, tai heikommillaan sen ”käyttö” opetellaan. Tässä yhteydessä on siis syytä huomata alaistaidon profiloituminen vahvasti harkinnanvaraiseksi toiminnaksi. Sitä ei siis myöskään tule tahtomattaan toteuttaneeksi täysipainoisesti. Osia alaistaidoista toki voi ilmetä yksilökohtaisista ominaisuuksista riippuen.

Kolmas lyhyen tarkastelun paikka on itse sanan yksikkö-monikko –ulottuvuudessa. Vaikka tässäkin tutkimustyössä sanasta on paikoin käytetty molempia versioita, voitaneen oikeampana – jos sellaista yleensäkin tässä on – pitää käsitteenmäärittelyn näkökulmasta sanan yksikkömuotoa *alaistaito*. Alaistaidot puolestaan sisältävät enemmänkin kuvassa seitsemän (7) lueteltujen kaltaisia konkreettisia aiheen ilmentymiä, keinoja, joilla vaikutetaan työyhteisön toimintaan. Alaistaito yksikkömuotona kuvaa puolestaan tiiviisti kaikkea saamaansa sisältöä ja alaa. Alaistaidon ilmiö ja käsite voidaankin yhtä lailla lukea suhteellisen samaa tarkoittaviksi. Näin ollen saadaan vaihteluväli: yksittäiset alaistaidot → alaistaidon kokonaisuus.

Tutkimustyön kannalta tärkein huomio on kuitenkin alaistaidon ja esimiestaidon välinen selkeästi hahmottunut yhteys. Tarkastelluissa julkaisuissa mainittiin kaikkiaan kaksi kertaa alaistaidon suora yhteys transformationaaliseen johtajuuteen – samaan, jonka pohjalle puolustusvoimien uusi koulutusjärjestelmäkin on rakennettu. Muita jatkuvia viittauksia johtajuuteen, sen tukemiseen ja edesauttamiseen sekä osin sen hoitoonkin, oli laajalti. Tulos oli yllättävä, vaikkakin esimiestaidon suhde alaistaitoihin tuolloin jo tiedettiin. Tutkimuksessa tehtiin tämän lisäksi myös huomioita hyvän alaistaidon omaavan alaisen lähentymisestä yhä suuremmassa määrin johtajan työsarkaa. Tästä kirjoittivat ainakin Lehtonen (2000) ja Koskinen (2005a). Myös johtajuuden kokonaisuutta alaistaitojen muodostumisessa tarkastelevassa tekstissä tämä yhteys mainittiin. Tässä viitattiin esimiesmäisyyteen, ekstrarooliin [extra-role behavior] yli oman muodollisen tehtävän. Toisaalta kantava ajatus oli johtajuuden rakentumisessa kokonaisuudesta, työntekijöistä, joista osa on esimiehiä ja osa alaisia.¹³⁰

¹³⁰ Transformationaalisesta johtajuudesta Podsakoff, 1990 ja Finnig, 2008. Näkökulmia myös puolustusvoimien uuden johtajakoulutusjärjestelmän lanseeraajalta, Vesa Nissiseltä: Silvennoinen – Kauppinen, 2006, liite 2.

5.2 Minne päädyttiin ja oliko tie oikea? -analyysin summa

Tähän tutkimukseen saatiin aihe silkasta kiinnostuksesta. Komentajakapteeni Tom Hanén sivusi alaistaitoa oppitunnillaan sotatieteiden kandidaattivaiheen päättyessä Raja- ja Merivartiokoululla, tammikuussa 2008. Päätössanoissaan Hanén ”kehotti kiinnostumaan aiheesta”. Lausahdus oli toki tarkoitettu opastukseksi tuolloin valmistuville nuorille esimiehille, mutta meillä tutkintoon jatkavilla oli samaan aikaan käsillä tutkimustyön aiheen valinta. Nyt, hie-
man yli vuosi tuon tapahtuman jälkeen, ollaan tätä työtä palauttamassa.

Tutkimusvihkonen, johon kerääntyi ja kerättiin ajatuksia, ideoita ja olettamuksia työn edetessä, on saanut säännöllisesti sivuilleen yliviivauksia. Yliviivauksia ei ole tehty pelkästään siksi, että ”ranskalaiset viivat” ovat hiljalleen muovautuneet osaksi tutkimustyötä, vaan siksi, että alun perin hahmoteltu etenemisjärjestys ja lopunperin toteutunut raportointi eivät koskaan sellaisenaan kohdanneet. Tätä tapahtumaketjua voidaan enemmänkin silti pitää positiivisesti yllättävänä, kuin merkkinä tutkimustehtävän epäonnistumisesta.

Ensimmäiset huomiot tästä näkökulmasta kiinnittyivät työhön valittuihin hermeneuttiseen tulkintatapaan ja päämetodina käytettyyn bibliometriseen sitaatioanalyysiin. Valitun aiheen esiymmärryksen pohjalta tutkimustyön suunta oli harkittu huolella ja samaisella varmuudella suoritettiin ensimmäiset bibliometriset haut. Yllättävien tulosten hahmottuessa, lisäymmärrys kuitenkin suuntasi työtä uudestaan, täysin aiotusta toisaalle. Ja sille tielle jäi. Tämä realisoitui viimeistään bibliometrian yhteenvedossa, missä huomattiin hakukoneelle suunnitelluista sanoista käytetyn sellaisenaan vain kaksi. Mielenkiintoista olikin seurata koko hakuprosessissa ”vierestä” valitun metodin elämistä ja tietynlaista ”lähteille hakeutumista”. Tämän huomattiin kuitenkin toimineen, mm. erillishakujen linkittyessä kuitenkin toisiinsa poikkeaviakin reittejä. Vaikka paikoin haettiin hyvin spesifejä käsitteitä tai tarkasteltiin suppeita aihepiirejä, poikkitieteellisiä relaatioita myös syntyi. Tutkimus rakensi näin itseään, kuten rajauksissa todettiin. Tutkijan hakutuloksista tekemillä huomioilla ja suoritetuilla valinnoilla haettiin oikeita asioita ikään kuin työn ”opastamana”. Tällaisia olivat mm. toisessa hakukokonaisuudessa työtyytyväisyys ja sitoutuneisuus, jotka näyttelivät lopulta isoa osaa itse käsitteessä. Kaiken kaikkiaan metodien valintaa voidaan pitää siis onnistuneena.

Vaikkakin bibliometria oli työn tuotteliain ja suurin osuus, sen toteuttaminen oli paikoin työlästä. Teknillisen korkeakoulun ja Maanpuolustuskorkeakoulun välillä matkaamiseen ei aina riittänyt perusteeksi työn eteenpäin saattaminen, varsinkin, jos Espooseen siirryttiin pelkäs-

tään täydentävän, saati uusittavan haun vuoksi. Positiivista näissäkkin työn vaiheissa oli huomata käytetyn analyysimenetelmän tuottavan tutkimusta kuitenkin konkreettisesti. Tutkija kokikin usein työskennellessään aitoja onnistumisen elämyksiä, bibliometrian antaessa luotettavia vastauksia asetettuihin kysymyksiin.

Tutkimusraportti oli tutkijalle siis kaikkiaan antoisa kokemus. Koska työ ei rakentunut yhdestäkään varsinaisesta pääteoksesta, joka olisi omalla sisällöllään sitonut ajatusmaailmaa valmiiksi, saatiin pelkillä valmiiksi mietityillä hakusanoilla ja tutustumalla hiljalleen aiheeseen lopulta aikaan hyvä tutkimuskokonaisuus. Ironiselta tuntuu tutkijana myöntää valmiin työn kattavan nyt kuitenkin niitä alaistaidon alueita, joihin se on itse itseään ohjannut. Huomiona lienee syytä mainita, että tämä on voinut huomaamatta aiheuttaa joidenkin, jopa keskeisten aiheiden poisjäämisen. Tästä syystä useille sanoille tehtiin tällaista epäiltäessä kuitenkin tarkentavia hakuja, tai tuloksia verrattiin vastaavasti rinnakkaiskäsitteillä saatuihin tuloksiin.

Työn edetessä ja alaistaidon hahmottuessa, tutkija havahtui usein miettimästä, toteuttaako itse alaistaitoja. Tähän liittyvä toinen havahduttava kysymys oli, ovatko alaistaidot sittenkään niin kummallinen tai uusi asia, kuin hiljalleen suomeksikin lisääntyvä tutkimus antaa paikoin ymmärtää. Voitaisiin väittää, ettei ole. Alaistaito kaikkine hyvineen on ollut olemassa pitkään ja sitä on tutkittu paljon. Se, että tällainen käsite rantautuu Suomeen vasta 2000-luvun alussa, jääden aluksi tiettyjen tieteenalojen ja tutkimusalueiden mielenkiinnon kohteeksi ja vallaten hiljalleen sitä kautta alaa muualta, voi luoda tarpeettoman harhakuvitelman kyseessä olevan jotain valtavan mullistavaa. Näkökulma toki on hyvin tärkeä – alkava mekkala aiheen ympärillä tuskin.

Tässä raportoitu tutkimustyö on tietävästi ensimmäinen laatuaan Suomessa. Kansalliskirjastolla tehty haku kuntien kirjastojen ja yliopistojen kirjastojen tietokantoihin antoi tulokseksi seitsemän tulosta, jotka kaikki kaukolainattiin tutkimuksen aineistoksi. Näistä tutkimuksista selvisi aihetta käsitellyn enemmälti vain tietyillä yhteiskunnan sektoreilla, kuten kaupan ja hallinnon alalla, toisaalta lähteet antoivat enemmänkin kuvan työilmapiiriä kartoittavista kyselyistä, kuin alaistaitoa käsittelevistä tutkimuksista.

Tutkijan loppukommenttina voidaan todeta, että vaikkakin tutkimus ohjasti enemmän itse itseään, kuin mitä suitsissa roikkuva tutkija teki, lopputulos on halutun kaltainen. Tutkimus sisältää alussa tiiviin yhteenvedon niistä historiallisista maamerkeistä, joilla voidaan nähdä olleen merkitystä alaisen statuksen nousulle. Toisekseen bibliometrinen osuus referoi varsin

laajasti englanninkielisen alaistaidon keskeisimmän tutkimuksen ja kokoaa tulokset yhteen. Loppupuolella on tutkijan kokemattomuudesta huolimatta saatu hahmotettua varsin kattava näkemys alaistaidon sisällöstä ja alasta. Toisaalta tässä on nähtävissä myös jälkiviisastelun paikka: tutkimus olisi voitu suorittaa myös pienemmällä intensiteetillä, painopisteen jäädessä vielä selkeämmin bibliometriaan. Historiatarkastelu edes pintapuolisesti katsottiin tässä kuitenkin tarpeelliseksi, sikäli jos ja kun työ on ensimmäinen käsitteenmäärittely aihealueelta.

5.3 Lähtökohtia jatkotutkimukselle

Tämän alaluvun otsikkoon valittiin tietoisesti sana ”*lähtökohtia*”. Tämä siitä syystä, että kaavamaisista ”*jatkotutkimusaiheita*” ei millään olisi tässä voitu käyttää. Aiheita voidaan nimittäin löytää paljon. Aivan kuten tämänkin tutkimustyön alussa, tutkimukselle voi ennemminkin olla olemassa lähtökohtia, useita kysymyksiä joihin halutaan vastauksia. Selkeitä aiheita onkin sitten jo vaikeampi antaa.

Ensimmäiseksi lähtökohdaksi nousee tämän tutkimuksen tärkeimmän huomion, alaistaidon ja transformationaalisen johtamisen yhteyksien tutkiminen puolustusvoimissa tai rajavartiolaitoksessa.

Yhtenä vaihtoehtona nähdään tässä määritellyn alaistaidon testaaminen kokeellisella joukolla. Hedelmällistä voisi olla aluksi miehistötason ”parhaimmiston”, kuten korpraalien, ylimatruusien tai yllirajajääkärien sotilasarvoon ylennettyjen varusmiesten alaistaitojen kartoittaminen. Vertaamalla tästä saatuja tuloksia esimerkiksi miehistön normaaliarvossa palvelevien alaistaidollisiin valmiuksiin, saataisiin tietoa siitä, ovatko nämä ”alijohtajat”, yleensä ryhmien varajohtajiksikin sijoitetut varusmiehet, muita parempia alaistaidollisesti. Kuinka paljon ja millaiset johtajan ominaisuudet heillä korostuvat? Samansuuntainen tutkimus voitaisiin toteuttaa myös kadettikurssien kadettiesimiehiä ja ns. ”rivikadetteja” vertaamalla.

Myös lähtökohtaisesti korkean moraalien ja sitoutuneisuuden, ryhmähengen ja ryhmätiiveyden joukkoja voisi olla antoisaa tutkia. Sotilaista tutkittaviksi voitaisiin rajata esimerkiksi erikoisjoukot, kuten sukeltajat ja laskuvarjojääkärit, sekä vastuullisissa tehtävissä työskentelevät varusmiehet, kuten kokelaslääkärit tai lentokone- ja helikopteriapumekaanikot. Lähtökohtia on paljon.

Yleisesti ottaen jatkotutkimuksissa olisi hedelmällistä paneutua alaisten, työntekijöiden ja/tai miehistön arvioitavuuteen eritasoisilla, alun perin johtamistoiminnan mittaamiseen tarkoitettuilla menetelmillä. Näin esimerkiksi syväjohtamisen kysymyssarjan käyttöä tulisi koettaa, sillä se on myös nykymuotoisen puolustusvoimien johtajakoulutuksen ”mittari”.

Toki lähtökohdiksi voidaan asettaa pelkistetympiäkin. Kun aiheen tutkimus Suomessa on elänyt vanhemmaksi, voidaan kartoittavin metodein tutkia mm. suomalaisen alaistaidon piirteitä ja suuntautumista. Tämän tutkimuksen suomenkielisellä aineistolla se ei vielä ollut mahdollista. Yhtä lailla alaistaidon tulemistä Suomeen voitaisiin selvittää, tämän tutkimuksen aukko-kohtien paikkaamiseksi. Haastattelun luonteinen tutkimus sisältäen mm. professori Soili Keskinen osuuden suomalaisessa aiheen tutkimuksessa, voisi antaa paljon.

Edellä esitetyistä lähtökohdista huolimatta on varsin selkeää, että alaistaidon tutkimusta tulee lisätä. Aihetta tulee tarkastella sekä MPKK:lla että muualla, sillä se tarjoaa vielä lukuisia tutkimattomia lähtökohtia jopa alueilla, joita on muista näkökulmista jo tarkasteltu.

5.4 Lähteet ja lähdekritiikki

Organisaatioiden ja johtamisen muutosta sekä työntekijöiden motivaatiotekijöitä ja työssä viihtyvyyttä on viime vuosikymmeninä tutkittu valtavasti. Tämänkaltaisen materiaalin saatavuus on näin ollen varsin runsasta, joten oli yksinomaan tutkijan kädessä löytää aineistosta juuri tälle tutkimustyölle ja kohdealueelle soveltuva osuus. Kysymystenasettelussa todetusti tämä oli kuitenkin haasteellista tutkimusaiheen spesifiyden vuoksi. Vastaukseksi saatiin bibliometria.

Pääosa tutkimuksesta rakentuu bibliometrian kautta kartoitetusta englanninkielisestä tiedelehdistöstä. Tätä aineistoa voidaan pitää sellaisenaan hyvin luotettavana, sillä pelkästään referoitujen artikkelien ja tutkimusten kynnys päästä esille ko. lehdistössä on varsin korkea. Englanninkielistä, nimenomaista tutkimus*kirjallisuutta* löytyisi varmasti tässä käytettyä enemmänkin, johtuen jo pelkästään englanninkielisen termistön runsaslukuisuudesta aiheeseen liittyen (vrt. esim. kolme hakusanaa alaistaito-osassa), mutta se ei ainakaan tässä tapauksessa olisi tarjonnut tiedelehdistöä tarkempaa tulosta. Aineistosta tuskin hahmotettaisiin sitä tutkimuspohjaa, mitä tähän tutkimustyöhön pyrittiin hakemaan.

Käytetyn vieraskielisen aineiston kohdalla käännösvirheet ja/tai suomenkielisten sanan vastikkeiden puutteet ovat voineet osin muuttaa asioiden merkityksiä. Käännöksissä on käytetty apuna kuitenkin aiheesta jo aiemmin käännettyjä tutkimustuloksia, sikäli kun niitä oli saatavilla. Vertaamalla alkuperäistä ja käännettyä tekstiä, on tässä käsitellylle aiheelle saatu työssä riittävän luotettava pohja.

Toinen puoli lähdeaineistossa on jokseenkin käänteinen. Alaistaidon suomenkieliseksi näkökulmaksi etsityn tutkimuksen osalta jouduttiin toteamaan sen olevan vielä määrällisesti alussa. Varsinaisesti tässä käsiteltävää aihepiiriä pohtivia teoksia ja tutkimuksia löytyi seitsemän kappaletta (elokuu 2008). Nämäkin harvat tutkimustyöt oli laadittu hajanaisesti yliopistoissa ympäri Suomea. Positiivista tässä tutkimuksessa oli kuitenkin sen tuoreus: kaikki tutkimus ajoittui 2000-luvulle.

Suomalaisessa yhteiskunnassa tuotettu alaistaidollinen tutkimus oli vähyydestään huolimatta paljolti sidoksissa teoriassaan samaiseen englanninkieliseen tutkimusaineistoon, kuin mitä bibliometrisessä haussa selvisi. Kulttuuripohjaltaan ja ajatusmaailmaltaan se nojaa taas omaan yhteiskuntaamme, joten alaistaidon samankaltaisuuksien hakeminen ja vertailu antoi yhteneväisyyksiä varsin kiitettäväksi. Suomenkielisen aineiston suurin ongelma oli kuitenkin sen lepääminen vielä toistaiseksi hyvin vahvasti professori Soili Keskisen tutkimusten varassa. Keskisen tutkimuksia oli tässä käytetyistä lähteistä kaksi. Huolimatta ajatusten keskittymisestä mainittuun tutkijaan, ei se kuitenkaan poista teosten sisällön hyödyntämismahdollisuutta muilla tavoin.

Teoreettinen lähdeaineisto oli siis haasteellinen. Tämä on tutkijalle yhtäältä etu ja mahdollisuus todellakin tuottaa uutta tutkimusta. On kuitenkin lopuksi erityisesti huomattava, että olkoonkin alaistaito-käsitteen tutkimus vähäistä Suomessa, esimerkiksi työhyvinvoinnin, työssäviihtyvyyden, motivaation, johtamisen vaikutuksen, kehityskeskusteluiden, ryhmädynamiikan ja lukuisten muiden alaistaitoon läheisesti liittyvien aihepiirien tutkimusta on paljon.

Kuten näkökulman rajaamisessa päädyttiin esittämään, näin poikkitieteellistä aihetta ei voitu täysin rajata tiettyyn suuntaan tai tieteenalalle. Tämä oli lopunperin eduksi lähdeaineiston hankinnassa sekä arvioitaessa lopputulosten luotettavuutta.

Työssä hallinnon muutoksen tarkasteluun käytetyt keskeisimmät teokset ja teoriat ovat edelleen soveltuvia nyky-yhteiskuntaan. Monet teorioista olivat mm. syntyäikoinaan myös muo-

vaamassa vahvasti näkemysten muuttumista tahoillaan, muun muassa henkilöstöhallinnossa. Ihmistieteitä, kuten psykologiaa ja sosiologiaa käsittelevä aineisto on myös varsin paikkansa pitävää yhä edelleen – vaikkakin osa kirjallisuudesta on jopa kaksikymmentä vuotta vanhaa. Tällaiset teokset ja lähteet ovat kuitenkin laajalti siteerattujen henkilöiden ja oman alansa merkittävien tutkijoiden kirjoittamia.

Ongelma, josta jo aikaisemmin mainittiin, oli Isi Web -hakutietokannan rajauseräikkö. Vaikka aikajänne haettaville artikkeleille rajattiin vuosien 1986 – 2008 välille, esiintyi hakutuloksissa esimerkiksi vuosi 1983, jopa 1979. Huolimatta joidenkin hakutulosten uusimisesta ongelman syyn hahmottamiseksi, se ei kuitenkaan poistunut. Vastausta tähän ei saatu. Tilanne oli kuitenkin tutkijan kannalta positiivinen, sillä rajauseräikkö laajeni tarkasteltavaa aikajännettä, joten mahdollisuudet tarkempiin hakutuloksiin olivat olemassa. Tällä keinoin löytyivät mm. Batemanin ja Smithin tutkimukset vuodelta 1983.

LÄHDELUETTELO

1 JULKAISTUT LÄHTEET

1.1 Kirjallisuus

Alasuutari, Pertti: Laadullinen tutkimus, Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä 2001, 3. ja uudistettu painos

Borman, Walter C. – Motowidlo, S.J.: Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), Personnel selection in organizations, Joey-Bass, San Fransisco 1993, 1st edition.

Bryman, Alan: Charisma & Leadership in Organizations, SAGE Publications Ltd, London 1992

Eskola, Antti: Vuorovaikutus-muutos-merkitys, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 1982, 3. ja uudistettu painos

Eskola, Antti: Sosiaalipsykologia, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 1986

Gadamer, Hans-Georg: Hermeneutiikka - Ymmärtäminen tieteissä ja filosofiassa, Vastapaino, Tampere 2005, 2. painos (Saksal. alkuperäisteos Gesammelte Werke, osat 2 ja 4, Tübingen 1986, 1987. Valikoinut ja suomentanut Vastapaino ja Ismo Nikander 2004)

Hakala, Juha T. : Graduopas, Gaudeamus, Tampere 1999

Hersey, Paul – Blanchard Kenneth H. : Tilannejohtaminen – Tuloksiin ihmisten avulla, Gummeruksen kirjapaino Oy, Jyväskylä 1990 (Engl. alkuperäisteos: Management of Organizational Behaviour, 5.painos, 1988)

Hirsjärvi, Sirkka – Liikanen, Pirkko - Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutkimus ja sen raportointi, Gummerus, Jyväskylä 1986

- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula: Tutki ja kirjoita, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Vantaa 2005
- Juuti, Pauli: Organisaatiokäyttäytyminen - Johtamisen ja organisaation toiminnan perusteet, Aavaranta-sarja n:o 18, Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu 1992
- Juuti, Pauli: Työkäyttäytymisen teoreettinen tausta, Kirjapaino R. Lunkka Ky., 1983, painopaikkaa ei ilmoitettu. Julkaisija LTK:n Erityispalvelut Oy, Helsinki
- Lappalainen, Osmo - Tiainen, Sakari - Waronen, Eero - Zetterberg, Seppo: Horisontti - Napoleonista nykypäivään, Otavan kirjapaino, Keuruu 1997
- Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteenfilosofiaan - Käsitteen ja teorianmuodostus, Otava, Keuruu 1980
- Niiniluoto, Ilkka: Tieteellinen päättely ja selittäminen, Otava, Keuruu 1983
- Niiniluoto, Ilkka: Tiede, filosofia ja maailmankatsomus - Filosofisia esseitä tiedosta ja sen arvosta, Otava, Keuruu 1984
- Niiniluoto, Ilkka: Maailma, minä ja kulttuuri - Emergentin materialismin näkökulma, Otava, Keuruu 1990
- Nurmi, Timo - Rekiaro, Ilkka ja Päivi, Sorjonen, Timo: Gummeruksen suuri sivistyssanakirja, Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä 2002
- Organ, Dennis W.: Organizational Citizenship Behaviour – The Good Soldier Syndrome, Lexington MA, Lexington Books, 1988
- Organ, Dennis W. – Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. : Organizational Citizenship Behaviour – Its nature, Antecedents and Consequences, Sage Publications Inc, 2006
- Pirnes, Unto: Kehittyvä johtajuus, Aavaranta-sarja n:o 10, Kustannusosakeyhtiö Otava, Keuruu 1989, 2. ja uudistettu painos

Rubenowitz, Sigvard: Organisaatiopsykologia, Weilin+Göös, Espoo 1985

Saarinen, Esa: Länsimaisen filosofian historia huipulta huipulle - Sokrateesta Marxiin, WSOY, Juva 1985, 7. painos

Salminen, Ari: Hallintotiede – Organisaatioiden hallinnolliset perusteet, Edita Prima Oy, Helsinki 2002

Scott, Richard W.: Organizations - Rational, Natural and Open Systems, Prentice-Hall, New Jersey 1987

Silvennoinen, Markku – Kauppinen, Risto: Onnistu alaisena – näin johdan esimiestäni ja itseäni, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2006

Silvennoinen, Markku – Kauppinen, Risto: Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki 2007

Ukkonen, Otto: Jaettu johtajuus, Multiprint, Helsinki 1995

Uusitalo, Hannu: Tiede, tutkimus ja tutkielma – Johdatus tutkielman maailmaan, WSOY, Juva 1995

Waris, Heikki: Muuttuva suomalainen yhteiskunta, WSOY, Porvoo 1974

1.2 Tutkimukset

Finnig, Maria: Pro gradu, Alaistaidot ja esimiestyö - Asiantuntijaorganisaatioissa työskentelevien henkilöiden käsityksiä alaistaidoista, Oulun yliopisto, Kasvatustieteiden tiedekunta, Oulu 2008

Hanén, Tom: Turvallisuusjohtaminen ja rajavartiolaitos - Yksittäisten onnettomuuksien tutkinnasta strategisten häiriöiden hallintaan, Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos, Julkaisusarja 1 – tutkimuksia n:o 30, Hakapaino Oy, Helsinki 2005 (Bibliometrian metodioppaana)

- Keskinen, Soili: Alaistaito – luottamus, sitoutuminen ja sopimus, Kunnallissalan kehittämissäätiö, Polemia-sarja n:o 59, Vammalan kirjapaino Oy, Vammala 2005 (a) (Perustuu laajaan empiiriseen tutkimukseen Rauman kaupungin henkilöstönkehittämishankkeessa)
- Keskinen, Soili – Rehnback, Katriina: Työhyvinvointia alaistaidoilla ja esimiestyön hallinnalla, Kuntien eläkevakuutus, Helsinki 2005 (b)
- Krogars, Marko: Sotatieteelliset käsitteet puntarissa - Johtamisen, strategian, operaatiotaidon ja taktiikan vertaileva sisällönanalyysi, Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos, Julkaisusarja 1 – tutkimuksia n:o 9, Hakapaino Oy, Helsinki 1998
- Lehtonen, Juha: Pro gradu, Alaistaito – Alaisen rooli esimies-alaissuhteen vuorovaikutustilanteissa, Vaasan yliopisto, Kaupallis-hallinnollinen tiedekunta – Johtamisen laitos, Vaasa 2000
- Lähdesmäki, Kirsi: Väitöskirja, New Public Management ja julkisen sektorin uudistaminen – Tutkimus tehokkuusperiaatteista, julkisesta yrittäjyydestä ja tulostavasta sekä niiden määrittelemistä valtion keskushallinnon reformeista Suomessa 1980-luvun lopulta 2000-luvun alkuun, Vaasan yliopisto, Acta Wasaensia 113, Hallintotiede 7, Vaasa 2003
- Nissinen, Vesa: Puolustusvoimien johtajakoulutus – Johtamiskäyttämisen kehittäminen, Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos, Julkaisusarja 1 – tutkimuksia n:o 13, Edita Prima Oy, Helsinki 2000
- Palin, Noora: Pro gradu, Alaistaito osuustoiminnallisessa yrityksessä, Lappeenrannan teknillinen yliopisto, Kauppatieteellinen tiedekunta – Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos, Lappeenranta 2007
- Salonen, Toivo: Tieteenfilosofia, Lapin yliopiston menetelmätieteellisiä tutkimuksia 1, Lapin yliopiston menetelmätieteiden laitos, Rovaniemi 2001
- Virta, Jami: Johtamisen laitoksen tutkimusohje, Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos, Julkaisusarja 1 - tutkimuksia 36, Helsinki 2007 (Yleisenä oppaana)

1.3 Julkaisut, artikkelit

- Allen, Natalie J. – Meyer, John P.: The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology* 1990, Vol. 63
- Bateman, Thomas S. – Organ, Dennis W.: Job Satisfaction and the Good Soldier: The Relationship between Affect and Employee "Citizenship", *The Academy of Management Journal* 1983, Vol. 26, No. 4
- Haaparanta, Leila - Niiniluoto, Ilkka: Johdatus tieteelliseen ajatteluun, Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja n:o 3, Hakapaino Oy, Helsinki 1998 (Alkuperäisteos vuodelta 1986, korjattu painos 1991)
- Huhtinen, Aki-Mauri (toim.): Sotilasjohtamisen tutkimuksen tieteenfilosofiset perusteet ja menetelmät, Maanpuolustuskorkeakoulun johtamisen laitos, Julkaisusarja 2 – Artikkelikokoelmat n:o 9, Hakapaino Oy, Helsinki 2002
- LePine, Jeffrey A. – Erez, Amir – Johnson, Diane E.: The Nature and Dimensionality of Organizational Citizenship Behavior: A Critical Review and Meta-Analysis, *Journal of Applied Psychology* 2002, Vol. 87, Issue 1
- Meyer, John P. – Allen, Natalie J.: A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review* 1991, Vol. 1, Issue 1
- Meyer, John P. – Stanley, David J. – Herscovitch, Lynne – Topolnytsky, Laryssa: Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, *Journal of Vocational Behavior* 2002, Vol. 61, Issue 1
- Moorman, Robert H.: Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship? *Journal of Applied Psychology* 1991, Vol. 76, Issue 6

- Morrison, Elisabeth W.: Role definitions and organizational citizenship behavior: The importance of the employee's perspective, *Academy of Management Journal* 1994, Vol. 37
- Niiniluoto, Ilkka: Tieteellisen käsitteen- ja teorianmuodostuksen perusteita, Helsingin yliopiston filosofian laitoksen julkaisuja n:o 2, Offset, Helsinki 1977
- Organ, Dennis W. – Konovsky, Mary: Cognitive Versus Affective Determinants of Organizational Citizenship Behavior, *Journal of Applied Psychology* 1989, Vol. 74, Issue 1
- Organ, Dennis W.: The motivational basis of organizational citizenship behavior. In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in organizational behavior* 1990, Vol. 12
- Organ, Dennis W. – Ryan, Katherine: A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology* 1995, Vol. 48, Issue 4
- Organ, Dennis W.: Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time, *Human Performance* 1997, Vol. 10, Issue 2
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. – Moorman, Robert H. – Fetter, Richard: Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly* 1990, Vol. 1, Issue 2
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B.: Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Performance: A Review and Suggestion for Future Research, *Human Performance* 1997, Vol. 10, Issue 2
- Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. – Paine, Julie Beth – Bachrach, Daniel G.: Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management* 2000, Vol. 26, No. 3

Podsakoff, Philip M. – MacKenzie, Scott B. – Lee, Jeong-Yeon – Podsakoff, Nathan P.: Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies, *Journal of Applied Psychology* 2003, Vol. 88, Issue 5

Smith, Ann C. – Organ, Dennis W. – Near, Janet P.: Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents, *Journal of Applied Psychology* 1983, Vol. 68, Issue 4

Williams, Larry J. – Anderson, Stella E.: Job Satisfaction and Organizational Commitment as Predictors of Organizational Citizenship and In-Role Behaviors, *Journal of Management* 1991, Vol. 17, No. 3

2 MUUT LÄHTEET

2.1 Internet

Google Scholar – Artikkelinhakukone sekä Google Books - Teoshakukone

<http://scholar.google.fi/schhp>

<http://books.google.com>

ScienceDirekt - Artikkelinhakukone

<http://www.sciencedirect.com>

Kotimaisten kielten tutkimuskeskus - Kielitoimiston sanakirjan toimitus

<http://www.kotus.fi/index.phtml?s=766>. Julkaistu 6.2.2006, viitattu 13.6.2008

ISI Web of Knowledge -tuoteperheen kotisivut

http://isiwebofknowledge.com/media/pdf/WoSFS_08_7050-1.pdf, viitattu 12.10.2008

Edilex-lakitietopalvelu

Työsopimuslaki 26.1.2001/55, 2. luvun 1§, ja 3. luvun 1§

<http://edilex.fi/saadokset/lainsaadanto/20010055>. Kirjautuminen vaatii tunnuksen, viitattu 13.12.2008

Hallituksen politiikkaohjelmat – Tietoyhteiskunta: Uudistuva, ihmisläheinen ja kilpailukykyinen Suomi – Kansallinen tietoyhteiskuntastrategia 2007 – 2015, Valtioneuvoston kanslia
http://www.tietoyhteiskuntaohjelma.fi/esittely/fi_FI/1142405427272/, viitattu 20.2.2009

KUVA- JA TAULUKKOLUETTELO

Sivu	4	KUVA 1	Kysymyksenasettelun ensimmäinen vaihe
S.	8	KUVA 2	Viitekehys
S.	14	KUVA 3	Pelkistetty esimerkki verkostokuvasta
S.	15	KUVA 4	Käsiteanalyttinen tutkimusote
S.	21	KUVA 5	Työn taustasitoumusten suhde tieteiden jaotteluun
S.	64	KUVA 6	Alaistaidon selittämisen malli
S.	89	KUVA 7	Alaistaidon ilmentymiä ja muodostajat
S.	95	KUVA 8	Alaistaito
S.	37	VERKOSTOKUVA 1	Work behav <u>io</u> ur
S.	39	VERKOSTOKUVA 2	Work behavio <u>r</u>
S.	40	VERKOSTOKUVA 3	Organizational behavio <u>ur</u>
S.	41	VERKOSTOKUVA 4	Organizational behavio <u>r</u>
S.	51	VERKOSTOKUVA 5	Job satisfaction
S.	53	VERKOSTOKUVA 6	Organizational commitment
S.	55	VERKOSTOKUVA 7	OCB
S.	57	VERKOSTOKUVA 8	Organizational citizenship behavio <u>r</u>
S.	59	VERKOSTOKUVA 9	Organizational citizenship
S.	42	TAULUKKO 1: KOONNOS	
			Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen keskeisimmät tutkijat viittaus-
			suhteiden mukaan.
S.	43	TAULUKKO 2: KOONNOS	
			Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen sekä alaistaidon keskeisimpien
			tutkijoiden viitatuimmat tuotokset hakujen mukaan.
S.	45	TAULUKKO 3	
			Esimerkkejä eräistä alaistaidon tutkimusalueista Podsakoffin mu-
			kaan.
S.	48	TAULUKKO 4: KOONNOS	
			Työ- ja organisaatiokäyttäytymisen sekä alaistaidon tutkimusja-
			kauma tieteenaloittain ja tutkimusalueittain keskeisimpien tutki-
			musten mukaan.

Sivu	50	TAULUKKO 5: KOONNOS Työ- ja organisaatiokäyttämisen sekä alaistaidon ajallinen jakauma keskeisimpien tutkimusten mukaan.
S.	52	TAULUKKO 6 Työntekijän sitoutuneisuuden tasot Meyerin ja Allenin mukaan.
S.	54	TAULUKKO 7: KOONNOS Työtyytyväisyyden ja organisaatiositoutuneisuuden tutkimusjakauma tieteenaloittain ja tutkimusalueittain keskeisimpien tutkimusten mukaan.
S.	60	TAULUKKO 8: KOONNOS Alaistaidon keskeisimmät tutkijat viittaussuhteiden mukaan.
S.	62	TAULUKKO 9: KOONNOS Alaistaidon keskeisimpien tutkijoiden viitatuimmat, uutena esiintyneet tuotokset hakujen mukaan.
S.	63	TAULUKKO 10 Hyvän alaistaidon ”mittari” Batemanin ja Organin mukaan.
S.	68	TAULUKKO 11: KOONNOS Alaistaidon tutkimusjakauma tieteenaloittain ja tutkimusalueittain keskeisimpien tutkimusten mukaan.
S.	69	TAULUKKO 12: KOONNOS Alaistaidon ajallinen jakauma keskeisimpien tutkimusten mukaan.
S.	72	TAULUKKO 13 Yhdistelmähaun ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR + JOB SATISFACTION tutkijat ja esiintymiskerrat.
S.	73	TAULUKKO 14 Yhdistelmähaun ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR + ORGANIZATIONAL COMMITMENT tutkijat ja esiintymiskerrat.
S.	73	TAULUKKO 15: KOONNOS Yhdistelmähakujen keskinäiset eroavaisuudet keskeisimpien alaistaidon tutkijoiden osalta.

- S. 75 TAULUKKO 16: KOONNOS
Yhdistelmähaussa esiintyneet keskeisimmät artikkelit / teokset sekä tieteenalat ja tutkimusalueet keskeisimpien tutkijoiden mukaan.
- S. 76 TAULUKKO 17: KOONNOS
Alaistaidon keskeisimmät tutkijat ja tutkimukset kaikkien hakujen mukaan.

LIITELUETTELO

LIITE 1 Isi Web of Science – hakutietokannan rajausnäkymät

Document Types [Refine](#) [Exclude](#) [Cancel](#) Sort these by: [Record Count](#) ▼

The first 100 Document Types (by record count) are shown. For advanced refine options, use [Analyze results](#).

<input checked="" type="checkbox"/> ARTICLE (914)	<input type="checkbox"/> REVIEW (116)	<input type="checkbox"/> BOOK REVIEW (7)	<input type="checkbox"/> NOTE (3)
<input type="checkbox"/> PROCEEDINGS PAPER (120)	<input type="checkbox"/> MEETING ABSTRACT (10)	<input type="checkbox"/> EDITORIAL MATERIAL (4)	<input type="checkbox"/> CORRECTION (2)

[Refine](#) [Exclude](#) [Cancel](#) Sort these by: [Record Count](#) ▼

Näkymä Isi Web of Science – hakutietokannan rajausvalikosta. Tutkimustyön haut rajattiin dokumenttityyppien osalta pelkästään artikkeleihin (Asetus C).

Subject Areas [Refine](#) [Exclude](#) [Cancel](#) Sort these by: [Record Count](#) ▼

The first 100 Subject Areas (by record count) are shown. For advanced refine options, use [Analyze results](#).

<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, APPLIED (376)	<input type="checkbox"/> MATHEMATICS, INTERDISCIPLINARY APPLICATIONS (5)	<input type="checkbox"/> HEALTH CARE SCIENCES & SERVICES (2)
<input checked="" type="checkbox"/> MANAGEMENT (320)	<input type="checkbox"/> POLITICAL SCIENCE (5)	<input type="checkbox"/> LAW (2)
<input checked="" type="checkbox"/> BUSINESS (202)	<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, CLINICAL (5)	<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY (2)
<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, SOCIAL (89)	<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, EDUCATIONAL (5)	<input checked="" type="checkbox"/> BUSINESS, FINANCE (1)
<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, MULTIDISCIPLINARY (54)	<input type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, MATHEMATICAL (5)	<input type="checkbox"/> COMPUTER SCIENCE, ARTIFICIAL INTELLIGENCE (1)
<input checked="" type="checkbox"/> ETHICS (29)	<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, DEVELOPMENTAL (4)	<input type="checkbox"/> DEMOGRAPHY (1)
<input checked="" type="checkbox"/> SOCIAL SCIENCES, INTERDISCIPLINARY (28)	<input checked="" type="checkbox"/> PSYCHOLOGY, EXPERIMENTAL (4)	<input type="checkbox"/> EDUCATION, SCIENTIFIC DISCIPLINES (1)
<input checked="" type="checkbox"/> INDUSTRIAL RELATIONS & LABOR (27)	<input type="checkbox"/> ANTHROPOLOGY (3)	<input type="checkbox"/> ENGINEERING, ELECTRICAL & ELECTRONIC (1)
<input checked="" type="checkbox"/> SOCIOLOGY (24)	<input type="checkbox"/> COMPUTER SCIENCE, INFORMATION SYSTEMS (3)	<input type="checkbox"/> GEOGRAPHY (1)
<input checked="" type="checkbox"/> PUBLIC ADMINISTRATION (20)	<input type="checkbox"/> CRIMINOLOGY & PENOLOGY (3)	<input type="checkbox"/> GERIATRICS & GERONTOLOGY (1)
<input type="checkbox"/> EDUCATION & EDUCATIONAL RESEARCH (16)	<input type="checkbox"/> NURSING (3)	<input type="checkbox"/> HISTORY (1)
<input type="checkbox"/> COMMUNICATION (11)	<input type="checkbox"/> OPERATIONS RESEARCH & MANAGEMENT SCIENCE (3)	<input type="checkbox"/> MULTIDISCIPLINARY SCIENCES (1)
<input type="checkbox"/> PUBLIC, ENVIRONMENTAL & OCCUPATIONAL HEALTH (9)	<input type="checkbox"/> PLANNING & DEVELOPMENT (3)	<input type="checkbox"/> NEUROSCIENCES (1)
<input checked="" type="checkbox"/> SOCIAL ISSUES (9)	<input checked="" type="checkbox"/> SOCIAL WORK (3)	<input type="checkbox"/> PHARMACOLOGY & PHARMACY (1)
<input checked="" type="checkbox"/> ECONOMICS (7)	<input type="checkbox"/> SPORT SCIENCES (3)	<input type="checkbox"/> PSYCHIATRY (1)
<input type="checkbox"/> HOSPITALITY, LEISURE, SPORT & TOURISM (6)	<input type="checkbox"/> WOMEN'S STUDIES (3)	<input type="checkbox"/> SUBSTANCE ABUSE (1)
<input type="checkbox"/> ERGONOMICS (5)	<input type="checkbox"/> ENGINEERING, INDUSTRIAL (2)	<input type="checkbox"/> TRANSPORTATION (1)
<input type="checkbox"/> HEALTH POLICY & SERVICES (5)	<input type="checkbox"/> ENVIRONMENTAL STUDIES (2)	<input type="checkbox"/> URBAN STUDIES (1)
<input type="checkbox"/> INFORMATION SCIENCE & LIBRARY SCIENCE (5)		

[Refine](#) [Exclude](#) [Cancel](#) Sort these by: [Record Count](#) ▼

Näkymä Isi Web of Science – hakutietokannan rajausvalikosta. Tutkimustyön haut rajattiin tutkimus- ja aihealueiden osalta tässä esitetysti (Asetus D).